

2-2018

## دراسة جوانب الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها في بعض الدول

علي هندي يوسف الشامسي

Follow this and additional works at: [https://scholarworks.uaeu.ac.ae/poli\\_sci\\_theses](https://scholarworks.uaeu.ac.ae/poli_sci_theses)

---

### Recommended Citation

(الشامسي, علي هندي يوسف, "دراسة جوانب الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها في بعض الدول" (2018). *Political Science Theses*. 3.  
[https://scholarworks.uaeu.ac.ae/poli\\_sci\\_theses/3](https://scholarworks.uaeu.ac.ae/poli_sci_theses/3)

This Thesis is brought to you for free and open access by the Political Science at Scholarworks@UAEU. It has been accepted for inclusion in Political Science Theses by an authorized administrator of Scholarworks@UAEU. For more information, please contact [fadl.musa@uaeu.ac.ae](mailto:fadl.musa@uaeu.ac.ae).

جامعة الإمارات العربية المتحدة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم السياسية

دراسة جوانب الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها في بعض الدول

علي هندي يوسف الشامي

أطروحة مقدمة لإستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الحوكمة والسياسة العامة

إشراف أ.د. أحمد مصطفى الحسين منصور

نوفمبر 2018

## إقرار أصالة الأطروحة

أنا علي هندي يوسف الشامسي، الموقع أدناه، طالب دراسات عليا في جامعة الإمارات العربية المتحدة ومقدم الأطروحة الجامعية بعنوان "دراسة جوانب الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها في بعض الدول"، أقر رسمياً بأن هذه الأطروحة هي العمل البحثي الأصلي الذي قمت بإعداده تحت إشراف أ.د أحمد مصطفى الحسين منصور، الأستاذ الدكتور في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. وأقر أيضاً بأن هذه الأطروحة لم تقدم من قبل لنيل درجة علمية مماثلة من أي جامعة أخرى، علماً بأن كل المصادر العلمية التي استعنت بها في هذا البحث قد تم توثيقها والاستشهاد بها بالطريقة المتفق عليها. وأقر أيضاً بعدم وجود أي تعارض محتمل مع مصالح المؤسسة التي أعمل فيها بما يتعلق بإجراء البحث وجمع البيانات والتأليف وعرض نتائج و/أو نشر هذه الأطروحة.

توقيع الطالب:  التاريخ: 05/12/2018

حقوق النشر © 2018 علي هندي يوسف الشامسي  
حقوق النشر محفوظة

## إجازة أطروحة الماجستير

أجيزت أطروحة الماجستير من قبل أعضاء لجنة المناقشة المشار إليهم أدناه:

1. رئيس اللجنة: استاذ دكتور احمد مصطفى الحسين منصور

الدرجة: أستاذ دكتور

قسم: العلوم السياسية

كلية: العلوم الانسانية والاجتماعية

التوقيع:



التاريخ:

27/11/2018

2. عضو داخلي: الدكتور عبدالفتاح ياغي

الدرجة: أستاذ مشارك

قسم: العلوم الإنسانية والاجتماعية

كلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية

التوقيع:



التاريخ:

2018/11/27

3. عضو خارجي: الدكتور علي المداوي

الدرجة: أستاذ مساعد

مكان العمل: شرطة دبي

التوقيع:




التاريخ:

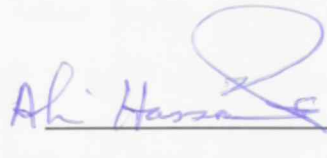
27/11/2018

اعتمدت الأطروحة من قبل:

عميد كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية: الأستاذ الدكتور حسن النابودة

التوقيع:  التاريخ: 16/12/2018

نائب عميد كلية الدراسات العليا: الأستاذ الدكتور علي المرزوقي

التوقيع:  التاريخ: 20/12/2018

النسخة رقم 9 من 9

## الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى بيان مفهوم والهدف من الإدارة الإلكترونية ومدى أهمية استخدام التكنولوجيا في الإدارات في عصر التكنولوجيا. كما هدفت إلى بيان تطورات قيام الإدارة الإلكترونية ومتطلبات تطبيقها وعناصرها، إلى جانب المعوقات التي قد تواجه بعض الجهات في تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية. كما بينت الدراسة واقع الإدارة الإلكترونية في عالمنا اليوم وآثارها الإيجابية والسلبية، كما بينت أمثلة لتجارب بعض الدول الأجنبية والعربية في تطبيق الإدارة الإلكترونية.

من أجل عرض نتائج أكثر واقعية و دقة تم عمل استبيان و توزيعه على عينة عشوائية من فئات عمرية و مؤهلات تعليمية مختلفة في مختلف الدول، و من خلال هذا الاستبيان تم التوصل إلى عدد من النتائج أهمها أن الجميع ينظر إلى نظام الإدارة الإلكترونية نظرة إيجابية و يتطلعون إلى مستقبل تصبح فيه جميع الإدارات إلكترونياً نظراً لأن الآثار الإيجابية للإدارة الإلكترونية أكثر من آثارها السلبية، و يعمل هذا النظام على تطوير الخدمات و السرعة في تنفيذ المعاملات، هذا على الرغم من وجود بعض الأفراد الذين يتجنبون اللجوء إلى الإدارة الإلكترونية خوفاً من تجربة ما هو جديد!

و من أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة هي: تهيئة البنية التحتية المناسبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المجالات الإدارية و البشرية و المادية و الفنية، و ضرورة التأكيد على تدريب المديرين خاصةً و الموظفين عامةً على استخدام الإدارة الإلكترونية في الأعمال الإدارية و الفنية، و العمل على توفير الميزانية الكافية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات على مستوى الدولة، و العمل على توفير ربط إلكتروني بين الإدارات ذات الصلة؛ و ذلك من أجل تسهيل عمليات التواصل ما بين هذه الإدارات والتقليل من استخدام الأوراق في المعاملات المختلفة.

**كلمات البحث الرئيسية:** الإدارة الإلكترونية، التكنولوجيا في الإدارات، الحكومة الإلكترونية.

## العنوان والملخص باللغة الإنجليزية

### **Studying the Aspects of Electronic Management and its Applications in Some Countries**

#### **Abstract**

This study aims to explain the meaning and purpose of electronic management, and the importance of using technology in administration in technology's era. In addition, it also helps in clarifying the improvement, application, and factors of establishing electronic management; besides obstacles that might face some departments in applying the electronic management system. Also, the study has shown facts of electronic management in today's world, with its advantages and disadvantages.

In order to get more accurate results, a questionnaire has been done and given to a random sample of different age categories and different academic achievers in different countries around the world. This questionnaire has provided so many results, most importantly is that everybody sees electronic management as a positive system, and they look forward to having the system applied in all the administrations, for it has more positive effects than negative ones. This system works on providing faster services in administrative processes. However, there are some people who are afraid of using the mean system, for they fear trying anything new!

One of the most important suggestions that the study has is: provide the required foundation for applying electronic management in all fields, and it is very important to train the managers specifically and employees generally to use the system in the administrations, and fund the application of the system locally, and link all the related administration together, for easing the communication between the administrations and reduce paper usage in the processes.

**Keywords:** Electronic management, technology in departments, electronic government.



## الشكر والتقدير

أُتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير إلى من رفعت رأسي فخراً باسمه من علمي الصمود  
أمام أمواج الحياة الهائجة والري. ومن علمتني الوقوف على قدمي والنطق من احتضنتني في  
أحشائها قبل أحضانها والري. لولا وجودكما في حياتي لما استطعت الوصول إلى ما أنا عليه  
الآن.

## الإهداء

إلى

سعادة/ طلال حميد بالهول

أهدي ثمرة جهدي هذا

## فهرس المحتويات

i .....	العنوان
ii .....	إقرار أصالة الأطروحة
iii.....	حقوق الملكية والنشر
iv .....	إجازة أطروحة الماجستير
vi .....	الملخص
vii.....	العنوان والملخص باللغة الإنجليزية
viii .....	الشكر والتقدير
ix .....	الإهداء
x .....	فهرس المحتويات
xii.....	فهرس الجداول
1 .....	الإطار العام للدراسة
17 .....	الباب الأول: الإدارة وتكنولوجيا المعلومات
18 .....	الفصل الأول: ماهية الإدارة
18 .....	المبحث الأول: مفهوم الإدارة وخصائصها
25 .....	المبحث الثاني: أهمية الإدارة العامة مبادئها وتميزها عن إدارة الأعمال
37 .....	الفصل الثاني: تطور تكنولوجيا المعلومات
37 .....	المبحث الأول: مفهوم تكنولوجيا المعلومات ودورها الإداري
44 .....	المبحث الثاني: دور الحاسوب في الجهات الحكومية
49 .....	الباب الثاني: الإدارة الإلكترونية
50 .....	الفصل الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية
51 .....	المبحث الأول: تعريف الإدارة الإلكترونية وأهدافها وفوائدها
	المبحث الثاني: تطبيق المبادرات والمشاريع الإلكترونية في دولة الامارات العربية
74 .....	المتحدة

88	المبحث الثالث: الآثار الإيجابية والسلبية للإدارة الإلكترونية.....
94	الفصل الثاني: تجارب رائدة في الإدارة الإلكترونية وعوامل نجاحها .....
121	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية .....
121	أولاً: إجراءات الدراسة .....
121	ثانياً: أداة الدراسة .....
122	ثالثاً: متغيرات الدراسة .....
123	رابعاً: عينة الدراسة (وصف العينة) .....
125	خامساً: تحليل بيانات العينة .....
146	الخاتمة .....
146	أولاً: النتائج .....
149	ثانياً: التوصيات .....
151	المراجع .....
151	أولاً: المصادر العربية .....
158	ثانياً: المصادر الأجنبية .....
158	ثالثاً: المواقع الإلكترونية.....
159	ملحق الدراسة (نموذج الاستبيان) .....

## فهرس الجداول

- جدول 1: عينة عشوائية من موظفين ومديري الإدارات المختلفة ..... 123
- جدول 2: طريقة توزع المتوسطات حسب جدول ليكرت الخماسي ( Point Likert Scale) ..... 125
- جدول 3: الوسط الحسابي والانحراف المعياري وفترات الثقة لدور الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري (إيجابيات تطبيق الإدارة الالكترونية) ..... 127
- جدول 4: الوسط الحسابي والانحراف المعياري وفترات الثقة للعقبات التي تواجه تطبيق الإدارة الالكترونية..... 128
- جدول 5: نتائج اختبار (T) لدراسة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في اراء الموظفين حول دور الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري (إيجابيات تطبيق الإدارة الالكترونية) بحسب الجنس ..... 131
- جدول 6: نتائج اختبار (F) أو تحليل التباين لدراسة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في اراء الموظفين حول دور الادارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري (إيجابيات تطبيق الإدارة الالكترونية) -بحسب العمر ..... 132
- جدول 7: نتائج اختبار (F) أو تحليل التباين لدراسة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في اراء الموظفين حول دور الادارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري (إيجابيات تطبيق الإدارة الالكترونية) -بحسب المؤهل التعليمي ..... 133
- جدول 8: نتائج اختبار (F) أو تحليل التباين لدراسة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في اراء الموظفين حول دور الادارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري (إيجابيات تطبيق الإدارة الالكترونية) -بحسب بلد الإقامة ..... 134
- جدول 9: نتائج اختبار (T) لدراسة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في اراء الموظفين حول دور الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري (إيجابيات تطبيق الإدارة الالكترونية) -بحسب طبيعة العمل ..... 135

- جدول 10: نتائج اختبار (T) لدراسة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في آراء الموظفين حول العقوبات التي تواجه تطبيق الإدارة الالكترونية-بحسب الجنس ..... 136
- جدول 11: نتائج اختبار (F) أو تحليل التباين لدراسة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في آراء الموظفين حول العقوبات التي تواجه تطبيق الإدارة الالكترونية-بحسب العمر ..... 137
- جدول 12: نتائج اختبار (F) أو تحليل التباين لدراسة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في آراء الموظفين حول العقوبات التي تواجه تطبيق الإدارة الالكترونية -بحسب المؤهل التعليمي ..... 138
- جدول 13: نتائج اختبار (F) أو تحليل التباين لدراسة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في آراء الموظفين حول العقوبات التي تواجه تطبيق الإدارة الالكترونية -بحسب بلد الإقامة ..... 139
- جدول 14: نتائج اختبار (T) لدراسة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في آراء الموظفين حول العقوبات التي تواجه تطبيق الإدارة الالكترونية-بحسب طبيعة العمل ..... 140
- جدول 15: نتائج اختبار (T) لدراسة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في مدى معرفة الموظفين بالإدارة الالكترونية -بحسب الجنس ..... 141
- جدول 16: نتائج اختبار (F) أو تحليل التباين لدراسة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في مدى معرفة الموظفين بالإدارة الالكترونية-بحسب العمر ..... 142
- جدول 17: نتائج اختبار (F) أو تحليل التباين لدراسة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في مدى المعرفة بالإدارة الالكترونية-بحسب المؤهل التعليمي ..... 143
- جدول 18: نتائج اختبار (F) أو تحليل التباين لدراسة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في مدى المعرفة بالإدارة الالكترونية-بحسب بلد الإقامة ..... 143
- جدول 19: نتائج اختبار (T) لدراسة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في مدى معرفة الموظفين بالإدارة الالكترونية -بحسب طبيعة العمل ..... 144
- جدول 20: العلاقة بين مدى المعرفة بمفهوم الإدارة الالكترونية وعقوبات تطبيقها ..... 145

## فهرس الأشكال

شكل 1: نموذج مقترح للإدارة الرقمية في المنظمات العربية ..... 87

## الإطار العام للدراسة

### المقدمة:

في ظل التغيرات السريعة و المتتابة التي يشهدها عالمنا في بيئة الأعمال و تمثيل هذه التغيرات لعقبات و تحديات أمام زيادة القدرة على التنافس في الاقتصاد الوطني و بالأخص بما يتعلق باستخدام الوسائل الإلكترونية كشبكات الاتصال و الحاسبات الآلية، و على الرغم من ظهور تلك الوسائل مع بدايات الستينات إلا أنها كانت لاتزال مقتصرة على المؤسسات الكبيرة و البنوك لكن مع تزايد انتشار الانترنت ازدادت الإمكانية لإجراء المراسلات بين العديد من الأطراف و كذلك بين المناطق المتباعدة، كما أنه أصبح في متناول الأشخاص مع انخفاض تكلفة الوسائل الإلكترونية و سهولة استخدامها و صغر حجمها.

لقد بدأت معظم دول العالم من زمن ليس بقليل على تطوير استراتيجياتها وسياساتها بحيث تتناسب مع متطلبات العصر وبما يضمن أداء الوظائف بكفاءة عالية خصوصاً في المؤسسات الحكومية التي غلب عليها طابع البيروقراطية والكثير من التعقيدات في الإجراءات لذلك فإن الثورة المعلوماتية ألزمت العديد من الدول بإعادة هيكلة مؤسساتها العامة بما يتناسب مع متطلبات الثورة الرقمية وذلك للعمل على الاندماج بالاقتصاد العالمي الذي تزداد فيه روح المنافسة.

قد يرى البعض أن مفهوم الحكومة الإلكترونية ينحصر بتوافر الحواسيب ذات التقنية العالية التي تستخدمها الحكومات لأداء المهام اليومية في مؤسساتها أو حتى لمجرد رفع مستوى الأداء ضمن الجهاز الحكومي، و كذلك لتغيير أسلوب العمل داخلها، و هذا يعتبر نظرة قاصرة حيث



أن هذا المفهوم لا يعكس دور الذي تلعبه التقنيات الحديثة في مجال تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات، حيث أن مفهوم الحكومة الإلكترونية أعمق من ذلك فهي تشمل بالإضافة إلى ما سبق العلاقات المتبادلة بين المواطنين و الحكومة، و الهيئات الحكومية نفسها، فهي إذاً مفهوم لا يرتبط بحيز مكاني محدد (لطفي، 2007، صفحة 1).

في منتصف التسعينات من القرن الماضي برزت إدارة المعرفة بصورة واضحة وتضمنت العديد من النظريات والممارسات في مجال علم الإدارة ونظم إدارة المعلوماتية والمجالات التنظيمية بالإضافة إلى دمج متطلبات واحتياجات العصر، وذلك بهدف رفع الأداء والكفاءة للأعمال والموارد البشرية وخلق التنافس، ويرتكز جوهر إدارة المعرفة في عملية المتابعة المستمرة للتطورات التقنية وإمكانية توظيفها في إنهاء الأعمال لتوفير الوقت والجهد والمال.

ولتطوير مجتمع المعرفة والحصول على نتائج مرضية من ثورة المعلوماتية والمعرفة ومن إبداعات تقنية المعلومات والاتصالات كان لابد من اتباع استراتيجيات وسياسات لخلق بيئات تتمكن من بلوغ مستوى متميز من التقدم الاجتماعي والحضاري، وذلك من خلال توفير المعلومات والبيانات ونشرها بواسطة تقنيات المعلوماتية وبالتالي يتم تطبيق الإدارة الإلكترونية والتي تعد أول خطوة للوصول إلى مجتمع المعرفة.

و على العموم يمكن الجزم بأن إدخال تقنيات الاتصالات و المعلومات يعتبر ثورة حقيقة في الإدارة بسبب التغير الذي يحدثه في أسلوب العمل الإداري و فعاليته و أدائه و كذلك تجاوز مشكلة البعد الجغرافي و الزمني مما ينتج عنه تطوير بآلية العمل و مواكبة التطورات و إصلاح الهيكل الإداري (الكبيسي، 2008، صفحة 6 و 7).

والإبداع الإداري لم ينتج بطريق المصادفة إنما هو نتيجة مؤكدة لعدة أسباب، منها: القواعد والأسس العلمية المتبعة ومن أهم تلك القواعد إتاحة المعلومات والمشاركة الفكرية، ولا شك أن المشكلات التي تواجه عمل المديرين تغيرت وأصبحت "إدارة التغير المستمر" التي تحدث في المؤسسة مع استمرار اكتساب الخبرات في ظل المتغيرات الخارجية لبيئة العمل المحيطة بها.

في دراستنا هذه و من أجل الوصول إلى أدق النتائج و المعلومات، فقد قمنا بعمل دراسة ميدانية عن طريق عمل استبيان الكتروني و إرسال الرابط إلى أفراد العينة المكونة من 53 شخصاً في كل من دولة الإمارات العربية المتحدة، و سلطنة عمان، و الولايات المتحدة الأمريكية، علماً أن النسبة العظمى من أفراد العينة هم أفراد من دولة الإمارات؛ نظراً لأن الدراسة تمت في دولة الإمارات العربية المتحدة، وقد تم اختيار هذه الدول الثلاث للمقارنة فيما بينها من حيث الإدارة الالكترونية فيها فقد اختار الباحث الولايات المتحدة الامريكية كأحد الدول العظيمة والمتقدمة لتمثل الدراسة على الصعيد العالمي وكذلك اختار الإمارات العربية المتحدة كواحدة من أهم الدول العربية المتقدمة في كافة الأصعدة وهي تمثل الدراسة على الصعيد المحلي وأما سلطنة عمان فكان لابد من دراسة دولة للمقارنة الإدارة الالكترونية في دول متقدمة مع دولة تعد الأنظمة فيها متخلفة نسبياً.

## أهمية الدراسة:

تنقسم أهمية الدراسة إلى قسمين رئيسيين، هما:

### الأهمية النظرية للدراسة:

تأتي أهمية الدراسة من حيوية موضوع الدراسة و كذلك بسبب قلة البحوث و الدراسات التطبيقية في مجال الإدارة الالكترونية خصوصاً في أدبيات الإدارة العربية و في محاولة للوقوف عندها لسد بعض نقاط النقص في الإدارة الالكترونية في الدول العربية، و لتكون مساهمة لتوضيح مفهوم و متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية، و ذلك بتبيان أهميتها للإدارة العامة الحديثة، كما أن هذه الدراسة عبارة عن محاولة للتوصل إلى حزمة من المؤشرات الأدائية التي لابد من توفرها لمعرفة متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسات الحكومية في الدول العربية. وبحيث تكون بداية لدارسات أخرى في هذا الصدد يمكنها أن تقيس متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الدول العربية كما أنها تقوم بطرح ودراسة متغيرات أخرى غير المتغيرات التي تم تناولها في هذه الدراسة.

### الأهمية التطبيقية للدراسة:

سوف تسهم الدراسة في تحديد متطلبات الإدارة الإلكترونية في الدول العربية كافة، بالإضافة إلى تحديد معوقات تطبيقها، والسبل لمواجهة هذه المعوقات ومعالجتها. كما أن هذه الدراسة تتطلع إلى أن تسهم الإدارة الالكترونية في حالة تطبيقها في المؤسسات الحكومية في الدول العربية بسرعة ودقة وتحسين أداء المعاملات الحكومية بالإضافة إلى تعليق إجراءات العمل التقليدية المتبعة في مؤسسات المعلومات في الدول العربية.

## أهداف الدراسة:

لقد هدف الباحث إلى تحقيق والوصول إلى النقاط التالية من خلال هذه الدراسة:

- بيان مفهوم وخصائص ومميزات الإدارة الإلكترونية.
- بيان دور تكنولوجيا المعلومات في تغيير العملية الإدارية.
- بيان سياسة وعوامل نجاح الجهات الحكومية على الشبكة المعلوماتية.
- بيان تطورات قيام الإدارة الإلكترونية ومتطلبات تطبيقها وعناصرها.
- بيان الواقع للإدارة الإلكترونية وفرص تواجدها في العالم العربي.
- بيان تجارب رائدة في الإدارة الإلكترونية (نماذج لتجارب عربية وعالمية) وعوامل نجاحها.

## مشكلة الدراسة:

لقد كان لظهور الحاسبات والأتمتة وتطور تقنيات ووسائل الإتصال دور كبير في بروز الإدارة الإلكترونية التي من تسميتها تظهر أهدافها و أسباب نشوئها، فهي إدارة مثل باقي الإدارات التنظيمية إلا أن عملها إلكتروني رقمي أكثر منه ورقي، فمفهوم الإدارة الإلكترونية يبرز فلسفة اللامحدودية المهنية، أي لا حدود للعمل الإداري، كما لا زمان له، فمفهوم الزمان والمكان يتناهيان مع مفهوم الإدارة الإلكترونية، حيث يتنافى مفهوم الدوام الوظيفي والمكاتب المغلقة أو القائمة كما هي متجالية في فلسفة البيروقراطية، فعكسها الإدارة الإلكترونية توفر خدماتها للعملاء وقتما يشاؤون وأينما يريدون، والإدارة الإلكترونية تستوجب تغييراً جذرياً في العمل

الإداري التقليدي الذي يتسم بالمركزية الإدارية وضرورة الرجوع إلى المشرف أو المدير في تنفيذ المهام الإدارية و كذا بطء العمليات الإدارية التي تأخذ وقتاً أطول مما يستوجب وقتها الزمني و الاستناد إلى اللوائح التنظيمية في التعامل مع كافة الإجراءات الإدارية و طول انتظار العملاء من أجل تلبية حاجاتهم و تقديم الخدمات الإدارية التي يطلبونها، كل ما سبق من الأساليب و الإجراءات التقليدية الإدارية التي صارت روتيناً إدارياً تتصف به الإدارات في جميع الدول بما فيها الإدارات في دولة الإمارات العربية المتحدة صار يشكل جزءاً من الثقافة التنظيمية الخاصة بكل إدارة يصعب على العاملين فيها التخلي عنها أو محاولة تغييرها؛ لأنها تعكس صفاتهم و أداءهم الوظيفي الذي يتصف بهم، مما شكل صعوبة و نوعاً من الخلل الوظيفي في تطبيق الإدارة الإلكترونية.

لذلك فإن الإدارة الإلكترونية تعتبر رد فعل واقعي لاستخدام تطبيقات الحواسيب الآلية في مجالات الخدمات العامة بهدف تطوير طرق العمل التقليدية، و للوصول إلى طرق عمل أكثر مرونة و فعالية و كذلك الاستفادة من منجزات الثورة التقنية لتوفير الجهد و التكلفة و الوقت، و كذلك استخدام شبكة الإنترنت لدعم التواصل بين المواطنين و بين الإدارة الحكومية حيث أنها أسهمت في الاستغناء عن الحاجة للنهايات الطرفية التي تعتبر وسيلة للربط بين الحواسيب الآلية، و بالتالي فإن شبكة الإنترنت تسهل الاتصال بين هذه الأجهزة بما يؤدي إلى دعم توجهات الحكومات و المنظمات الإدارية، و هذا مهد لظهور مصطلح الإدارة الإلكترونية باعتباره نمط إداري متطور يستخدم المنجزات التقنية لتطوير العمليات الإدارية و إضفاء مميزات نوعية، و نظراً لما تتمتع به المؤسسات من خصوصية و احتياجها لاستخدام ما يحقق فعالية لهذا العمل كان لابد من معرفة متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، كما أن الدخول في عصر

المعرفة يعتمد استغلال التقنيات المتطورة في نواحي الحياة المعاصرة عامةً. بناءً على ما تقدم فإن مشكلة الدراسة تكمن في معرفة متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات.

### الدراسات السابقة:

نستعرض هنا عدداً من الدراسات السابقة التي تناولت الإدارة الإلكترونية:

دراسة "ساري عوض الحسنات"، بعنوان "معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات

الفلسطينية"، 2011م:

هدفت الدراسة إلى التعرف على ماهية الإدارة الإلكترونية، وسماتها وخصائصها، ورصد واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة، والكشف عن المعوقات التنظيمية والتقنية والبشرية والمادية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية، إضافةً إلى التوصل إلى حلول وتوصيات للحد من أو التغلب على هذه العقبات في ضوء نتائج الدراسة.

فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في إعداد دراسته وذلك من أجل التعرف على الأسس النظرية للإدارة الإلكترونية، وواقع محاولات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية ودورها في تحسين الأداء الإداري فيها، وكذلك في الكشف عن معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في هذه الجامعات.

كما قام الباحث بإعداد استبانة لتحديد واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعات محافظة غزة والمعوقات التي تواجهها، وقد توصل إلى نتائج هامة منها أن عبارات معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية كانت بدرجة كبيرة، وكان ترتيبها على النحو التالي: المعوقات المالية، ثم البشرية،

ثم التنظيمية فالتقنية، وأن متوسط عبارات الآليات التي يمكن من خلالها التغلب على المعوقات كانت بدرجة كبيرة جداً.

### دراسة "مناحي السببي"، بعنوان "إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للمرور"، 2005م:

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على الإمكانيات البشرية والمادية والإدارية المتوفرة لدى الإدارة العامة للمرور لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وتحديد المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للمرور.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليل بطريقة المسح الاجتماعي ومن خلال تطبيق استبانة الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج منها أن الإمكانيات البشرية المتوفرة لدى الإدارة العامة للمرور تكون بدرجة قليلة والإمكانيات المادية تكون بدرجة متوسطة والإمكانيات الإدارية تكون بدرجة متوسطة، وأن هناك معوقات تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية تكون بدرجة متوسطة، كذلك وجود رؤية متشابهة بين العاملين من ضباط وأفراد عاملين نحو الإمكانيات المادية والإمكانيات البشرية والإمكانيات الإدارية مهما اختلفت خصائصهم الشخصية والوظيفية.

### دراسة "سعد الله إبراهيم" بعنوان "الحكومة الإلكترونية تأمين خدمات وأداء متميزة لمستقبل الإدارة العامة"، 2004م:

هدفت الدراسة إلى بيان مفهوم "الحكومة الإلكترونية" في إطار المنظمة العامة (الحكومة) وعدة خيارات استراتيجية في بناء وتطور مستقبل المنظمة، والتعرف على آراء الإدارات العليا في المنظمان المبحوثة، وتحديد الإمكانيات المتاحة للتطبيق والتحديات الراهنة التي يمكن أن

تواجهها هذه الإدارات، وبحث أهم السبل والسياسات التي من شأنها أن تساهم في واقع تلك المنظمات وإمكانياتها ومواردها المتاحة بهدف استيعاب وتطبيق نظام "الحكومة الإلكترونية".

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بطريقة المسح الاجتماعية، وقد توصلت الدراسة لنتائج هامة منها أن تطبيق نظام الحكومة الإلكترونية يتطلب توافر العديد من الإمكانيات الضرورية، ويواجه تطبيق الحكومة الإلكترونية العديد من المعوقات والتي يجب دراستها والعمل على مواجهتها بنجاح، والحاجة إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ودعم دور الإعلام والتوعية المجتمعية، وإلى إعداد وتأهيل الكادر الحالي العامل في المنظمة.

#### دراسة "يحيى أبو مغايش" بعنوان "الحكومة الإلكترونية بالمؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية"، 2004م:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى توافر المتطلبات البشرية والتقنية والإدارية اللازمة لتطبيق مفهوم الحكومة الإلكترونية في المؤسسات العامة للمملكة العربية السعودية.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي بطريقة المسح الاجتماعي، باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها تفاوت متطلبات العنصر البشري اللازمة لتطبيقات الحكومة الإلكترونية، وتوفر القدرات التقنية والفنية والتي تشكل عنصراً تكاملياً موحداً بالقدر الكافي الذي يمكن معه التحول للعمل الإلكتروني، وضعف التوافق بين الوضع الإداري للمؤسسات العامة وما تفرضه الحكومة الإلكترونية من متطلبات على الهياكل التنظيمية والعمليات الإدارية واللوائح والأنظمة وحتمية التخطيط المستقبلي.



### دراسة "رأفت رضوان"، بعنوان "الإدارة الإلكترونية"، 2004م:

هدفت الدراسة إلى معرفة المتطلبات التي ينبغي توفرها في المنظمات الإدارية قبل الشروع في تطبيق الإدارة الإلكترونية، بالإضافة إلى تحديد المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات الإدارية الحكومية بجمهورية مصر العربية.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بطريقة المسح الاجتماعي ومن خلال تطبيق استبانة الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج هامة منها أن أهم المتطلبات اللازم توافرها لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات الحكومية تتمثل في إعادة هندسة الوظائف الإدارية التقليدية وتحويلها إلى وظائف إلكترونية وتوفير أجهزة الاتصال الإلكترونية الحديثة وتدريب الكوادر البشرية المتخصصة في نظم المعلومات، ومن أهم المعوقات التي ظهرت بها الدراسة افتقار القيادات الإدارية إلى أهمية الإحساس بالتقنية وانخفاض الحماس لتطوير التقنيات والبرمجيات الإلكترونية، وقلة الإمكانيات المالية المخصصة لتطوير البنية التحتية لتطبيق الإلكترونية، وانخفاض مستوى الوعي لأهمية الحاسب الآلي لدى المواطنين، وقلة الكوادر البشرية المؤهلة للعمل على الحاسبات الآلية.

### **متغيرات الدراسة**

تضمنت الدراسة المتغيرات التالية:

المتغير المستقل: وتتمثل المتغيرات المستقلة في دراستها هذه في: الجنس، والفئة العمرية، والموقع الجغرافي، والمؤهل الدراسي، ومجال، ومدى المعرفة بالإدارة الإلكترونية (1 ويشير إلى عدم العلم بالإدارة الإلكترونية \_ 5 ويشير إلى المعرفة التامة بالإدارة الإلكترونية).

### المتغير التابع:

- آراء المراجعين حول الآثار السلبية والإيجابية لتطبيق الإدارة الالكترونية.
- آراء المراجعين حول عقبات تطبيق الإدارة الالكترونية.
- رضا المراجعين عن استخدام الإدارة الالكترونية.

### تساؤلات الدراسة:

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى الإجابة على التساؤلات التالية:

- 1- ما الدور الذي يقوم به تكنولوجيا المعلومات من أجل تغيير العملية الإدارية؟
- 2- ما هي سياسة تواجد الجهات الحكومية على الشبكة المعلوماتية؟
- 3- ما هي العوامل التي ساهمت في نجاح الجهات الحكومية على الشبكة المعلوماتية؟
- 4- ما المقصود بالإدارة الإلكترونية وما هي أهدافها وفوائدها؟
- 5- ما هي تطورات قيام الإدارة الإلكترونية وما هي متطلبات تطبيقها؟
- 6- ما هي المعوقات التي تقف أمام تطبيق الإدارة الإلكترونية وما هي مقترحات نجاحها؟
- 7- ما هي الآثار الإيجابية والسلبية للإدارة الإلكترونية؟

## فرضيات الدراسة:

نسعى من خلال البحث التالي الوصول إلى مجموعة من الفرضيات وذلك بالاعتماد على الدراسة الميدانية التي أجريت ويتم عرضها بالتفصيل في فصل خاص بها لاحقاً، حيث لجأ الباحث إلى برنامج (Google drive) الخاص بإعداد الاستبيانات إلكترونياً وتجهيز الرسومات البيانية موضحاً حجم العينة وإجاباتهم من أجل إعداد هذه الدراسة وتطبيقها على أرض الواقع؛ وذلك نظراً لدقة هذا البرنامج في إعطاء نتائج الدراسة من حيث التكرار والنسب المئوية إضافةً إلى الرسومات البيانية التي تبين لنا هذه النسب بأفضل وأدق ما يمكن. كما تم إدراج أسلوب البحث تحت عنوان منهجية البحث وتتمثل فرضيات الدراسة فيما يلي:

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الموظفين حول دور الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بحسب الخصائص الشخصية (الجنس والعمر والمؤهل التعليمي ودولة الإقامة ومجال العمل).
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الموظفين حول العقبات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية بحسب الخصائص الشخصية (الجنس والعمر والمؤهل التعليمي ودولة الإقامة ومجال العمل).
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مدى معرفة الموظفين لمفهوم الإدارة الإلكترونية بحسب الخصائص الشخصية (الجنس والعمر والمؤهل التعليمي ودولة الإقامة ومجال العمل).

## حدود الدراسة:

نوضح هنا الحدود التي أنجزت ضمنها الدراسة وهي نوعين من الحدود كالتالي:

○ الحدود المكانية: لم يقتصر الدراسة على دولة أو مؤسسة معينة، بل تم تطبيق

الدراسة على مؤسسات وإدارات مختلفة في مختلف الدول العربية بما فيها دولة

الإمارات العربية المتحدة.

○ الحدود الزمانية: لقد تم التوصل إلى النتائج المينة في البحث خلال فترة زمنية

قصيرة ابتداءً من نوفمبر 2017م إلى أبريل 2018م.

## مصطلحات الدراسة:

الإدارة (Management)

"عملية ذهنية وسلوكية تسعى إلى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية لبلوغ أهداف

المنظمة والعاملين بها بأقل تكلفة وأعلى جودة". وفي تعريف آخر: "النشاط المسؤول عن اتخاذ

القرارات وصياغة الأهداف، وتجميع الموارد المطلوبة واستخدامها بكفاءة، لتحقيق نمو المنظمة

واستقرارها، عن طريق مجموعة من الوظائف أهمها التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتقييم"

(الصباب، 1999، صفحة 19).

### الإدارة الإلكترونية (Management Electronic):

"منظومة إلكترونية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من إدارة يدوية وورقية إلى إدارة باستخدام الأجهزة الإلكترونية والتكنولوجية، وذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية ومعرفية وعقلية عليا قوية تساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت وأقل جهد وتكاليف".

وفي تعريف آخر "الإدارة التي تشمل جميع استعمالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجهزة حاسب آلي وشبكات وأجهزة فاكس إلى أجهزة إدخال المعلومات اللاسلكية لتخدم الأمور الإدارية اليومية".

### الحكومة الإلكترونية (Government Electronic):

"تعني تغيير أداء الخدمة من أسلوب يتميز بالروتين والبيروقراطية وتعدد وتعقد الإجراءات إلى أسلوب يتميز بشكل إلكتروني يمكن من خلاله تقديم الخدمة للمواطن بطريقة سهلة عبر شبكة الإنترنت مما يوفر الكثير من الجهد والمال للمواطن فتتخفض بذلك تكلفة أداء الخدمة".

### المعوقات (Obstacles):

تعرف بأنها: "جميع العوائق المالية والإدارية والفنية والاجتماعية والشخصية التي تعوق المسؤول عن تحقيق أهداف برامجه الإدارية التي تساعد في تحسين عملية التعليم والتعلم وتطويرها".

## منهجية الدراسة:

لجأ الباحث إلى استخدام المنهجين الوصفي والكمي، وذلك من أجل التعرف على مفهوم الإدارة الإلكترونية وخصائصها وواقع تطبيقها في العالم العربي ومدى نجاحها ومعوقات تطبيقها في بعض الدول ومؤسساتها.

### الأساليب الإحصائية المستخدمة في الإجابة على تساؤلات الدراسة والتحقق من فروضها:

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وفترة الثقة للمتوسط الحسابي للفقرات والمحاور المدروسة، بهدف وصف التكرارات في عينة الدراسة وتحديد اتجاه الاستجابة للفقرات والمحاور وترتيب الفقرات.
- اختبار (T) للعينات المستقلة (Independent Samples Test) للكشف عن دلالات الفروق بين متوسط درجات عينتين مستقلتين.
- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات درجات أكثر من عينتين مستقلتين.
- اختبار شيفيه (Scheffe) للكشف عن اتجاه الفروق الناتجة عن تحليل التباين الأحادي في حال وجود فروق ذات دلالة إحصائية.
- معامل الارتباط بيرسون للكشف عن العلاقة بين المتغيرات الكمية.

## هيكلية الدراسة:

تنقسم الإدارة إلى بابين، وكل باب يحتوي على فصلين، وذلك كما يلي:

### الباب الأول: الإدارة وتكنولوجيا المعلومات

#### الفصل الأول: ماهية الإدارة

المبحث الأول: مفهوم الإدارة وخصائصها

المبحث الثاني: أهمية الإدارة ومبادئها وتميزها عن إدارة الأعمال

#### الفصل الثاني: إدارة تكنولوجيا المعلومات

المبحث الأول: مفهوم تكنولوجيا المعلومات ودورها الإداري

المبحث الثاني: دور الحاسوب في الجهات الحكومية

### الباب الثاني: الإدارة الإلكترونية

#### الفصل الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

المبحث الأول: تعريف الإدارة الإلكترونية وأهدافها وفوائدها

المبحث الثاني: تطبيق المبادرات والمشاريع الإلكترونية في دولة الامارات العربية المتحدة

المبحث الثالث: الآثار الإيجابية والسلبية للإدارة الإلكترونية

#### الفصل الثاني: تجارب رائدة في الإدارة الإلكترونية وعوامل نجاحها

## الباب الأول: الإدارة وتكنولوجيا المعلومات

لقد تم اختصاص هذا الباب من أجل الحديث عن الإدارة وتكنولوجيا المعلومات في الإدارات المختلفة وذلك من خلال فصلين، وكل فصل يحتوي على بحثين، وذلك وفقاً للتقسيم التالي.

### الفصل الأول: ماهية الإدارة

✓ المبحث الأول: مفهوم الإدارة وخصائصها

✓ المبحث الثاني: أهمية الإدارة ومبادئها وتميزها عن إدارة الأعمال

### الفصل الثاني: إدارة تكنولوجيا المعلومات

✓ المبحث الأول: مفهوم تكنولوجيا المعلومات ودورها الإداري

✓ المبحث الثاني: دور الحاسوب في الجهات الحكومية



## الفصل الأول: ماهية الإدارة

### تمهيد الفصل الأول:

تعتبر الإدارة وسيلة مهمة لتنظيم الجهود الجماعية، ومن هنا كانت حاجة الإنسان للإدارة ومن هنا أيضاً أصبحت الإدارة ذات أهمية بالغة بالنسبة للفرد وللجماعة عند سعيها لسد حاجاتها وتحقيق غاياتها، فالإدارة تقوم بدور العنصر المعاون الذي يتغلغل في جميع أوجه النشاط الإنساني ويحتاجها الفرد كما تحتاجها المنشأة (الموسوي، 2004، صفحة 21).

من أجل التعرف على مفهوم الإدارة وخصائصها وأهميتها بشكل أفضل فقد تم اختصاص هذا الفصل المكون من مبحثين من أجل بيان مفهوم الإدارة وخصائصها (المبحث الأول)، والذي بدوره يحتوي على تعريف الإدارة، وخصائص الإدارة. ونبين أهمية الإدارة ومبادئها وتميزها عن إدارة الأعمال (المبحث الثاني)، والذي يحتوي على أهمية الإدارة، والمبادئ المميزة للإدارة، وأوجه الشبه والاختلاف بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال.

### المبحث الأول: مفهوم الإدارة وخصائصها

قبل التعمق في موضوع البحث والذي يتحدث عن الإدارة الإلكترونية لابد ومن بيان مفهوم وخصائص الإدارة؛ لذلك فقد تم تخصيص هذا المبحث من أجل بيان تعريف الإدارة وخصائصها.

أضحت الإدارة الحديثة وسيلة بناء المجتمعات والأمم، إذ يتفاعل الأفراد وانشغالهم وتوحيد جهودهم يصل الجميع إلى مبتغاهم ويتميزوا عن تلك المجتمعات والأمم التي تكاسلت وتقااست

عن العمل الجماعي الهادف والبناء، فكانت الإدارة وسيلة البناء والتميز، وبها تقدمت أمم وشعوب على أخرى، وبوسائلها دامت عملية البناء والإعمار للأفراد والمجتمعات فغدت الإدارة وسيلة وهدفاً للبناء والحضارة والتميز (عباس، 2008، صفحة 11).

ورغم الأهمية الكبيرة والمعروفة لدور الإدارة في نشاط الأعمال خصوصاً، فإنه لا يوجد اتفاق صريح وأكد بين الباحثين والخبراء الإداريين على تعريف موحد أو شامل للإدارة. فالمصطلح غير محدد بدقة، بل هو يحمل معانٍ متعددة، ومفاهيم مختلفة، ومكونات متنوعة. ولعل سبب ذلك يعود إلى كون الإدارة مفهوم معنوي ومعقد في ذات الوقت، هذا فضلاً عن أن الدراسات والأبحاث في المجال الإداري، رغم قدم الممارسة الإدارية فقد جاءت متأخرة بعض الشيء (العلاق، 1425هـ، صفحة 17).

من خلال التعريفات التي سنعرضها فيما يلي فيما يتعلق بالإدارة، يتضح لنا أن مفهوم الإدارة يتحدد في ضوء نظرة الباحث لمكونات ومشتملات الوظيفة الإدارية على أساس عملي، ونظراً لكون كل باحث ينظر إلى الإدارة من وجهة نظره وخبرته وقناعاته، فإن تعريفات الإدارة هي الأخرى تباينت واختلفت باختلاف هذه الآراء والخبرات المتنوعة.

وأهم هذه التعريفات على سبيل المثال وليست الحصر:

- "الإدارة هي أن نتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتتسق وتراقب". (Fayol, 1949, )

• "الإدارة هي المعرفة الدقيقة لما تريد من العاملين أن ينجزوه من الواجبات والمهام، ثم

التأكد من أنهم يقومون بعملهم المطلوب بأفضل الطرق وأقلها تكلفة". ( Taylor, )

(1903, p. 21)

• "الإدارة هي وظيفة تنفيذ المهمات عن طريق الآخرين ومعهم". ( Koontz & )

(O'Donnell, 1984

• "تشتمل الإدارة على جميع الواجبات والوظائف ذات العلاقة بإنشاء المشروع وتمويله

وسياساته الرئيسية وتوفير كل المعدات اللازمة ووضع الإطار التنظيمي العام الذي

سيعمل ضمنه واختيار موظفيه الرئيسيين". ( Kimball & Kimball, 1947, p. )

(157

• "توجيه نشاط مجموعة من الأفراد نحو هدف مشترك وتنظيم جهودهم وتنسيقها لتحقيق

الهدف" (الظاهر، 2009، صفحة 6).

يلاحظ من التعاريف السابقة أنها اجتهادات للأكاديميين والممارسين التي تعمل على إيضاح

العملية الإدارية كل من زاوية خاصة تتفق مع فلسفة صاحب التعريف والمدرسة الإدارية التي

ينتمي إليها والمدخل الذي سيستعمله لمعالجة موضوع الإدارة، ولكن أي تعريف يجب أن يذكر

نواح معينة في الإدارة، وهي (الموسوي، 2004، صفحة 24):

1. الإدارة لها علاقة بالجماعة، أي يجب أن يذكر التعريف أن الإدارة تستعمل في الجماعة

وتطلق عليها وليس على الأفراد.

2. وجود هدف أي يجب أن يذكر التعريف وجوب تحديد هدف أو أهداف والعمل على تحقيقه.

3. الإدارة هي ليست مجرد تنفيذ الأعمال بواسطة الإداري وإنما هي أيضاً جعل الآخرين ينفذون هذه الأعمال.

4. إن الإدارة مسؤولة اجتماعياً عن تحقيق منفعة للمجتمع بصفة عامة وذلك عن طريق تحقيق التوازن التام بين مصالح الأفراد كافة (العلاق، 1425هـ، صفحة 21).

5. إن العملية الإدارية نشاط ذهني موجه لكافة الجهود الجماعية ومخطط لكافة الاتجاهات التي يسلكها المشروع حتى يصل إلى بر الأمان وتحقيق أهدافه المرسومة معتمداً على أسس ومبادئ علمية بدلاً من الارتجال والعشوائية القائمة على محاولات التجربة والخطأ (العلاق، 1425هـ، صفحة 22).

جدير بالذكر "أن مفهوم الإدارة بمعنى (Administration) يختلف في مضامينه وأبعاده عن مفهوم الإدارة بمعنى (Management)، إن الإدارة بمعنى (Administration) تعني عدة مفاهيم أخرى مختلفة منها:

1. نشاط المستويات الأعلى في الإدارة، والتي تضع الأهداف العامة وترسم السياسات الرئيسية.

2. إدارة الوحدات الحكومية، مثل أجهزة الخدمة المدنية.

3. نشاط الاحتفاظ بالسجلات وإعداد وتبويب المعلومات.

4. نشاطات تطبيق القواعد والإجراءات والسياسات التي تم وضعها من قبل بواسطة جهات ومستويات أخرى.

5. الحكومة المناط بها السلطة في المجتمع.

6. الواجبات المناط بها المسؤول في أي من النشاطات أو الأجهزة المختلفة السابقة.

أما مفهوم إدارة الأعمال (Business Administration) فنقصد به إدارة النشاطات التي تستهدف تحقيق الربح، وهي بذلك تهتم بكافة جوانب الإدارة في مجال تلك النشاطات، كما تركز اهتمامها على كافة الدراسات والأبحاث التي تساعد المشروعات الربحية على تحقيق أهدافها بأعلى كفاءة ممكنة (سويلم، 1991، صفحة 7-9).

أما الإدارة كنظام (System) فإنها تتكون من عدة عناصر ووظائف تتمثل في الأفراد والمواد والآلات والإدارات والأقسام، والتي هي في وضع تفاعلي (Interactive) منتظم وديناميكي من أجل تحقيق أهداف محددة. وقد ينظر للإدارة على أنها نظام كلي (Total System) يتكون من مجموعة من الأنظمة يكمل عمل كل جزء منها ويتربط مع الأجزاء الأخرى. وهنا نعتبر الإدارة وسيلة وليست غاية في حد ذاتها" (العلاق، 1425هـ، صفحة 19-20).

في ضوء التعاريف السابقة للإدارة ومن واقع إسهامات الكتّاب والباحثين والممارسين يمكن استعراض بعض الخصائص المميزة للإدارة باختصار على النحو التالي (عباس، 2008، صفحة 16 - 18):

1. إن الإدارة ليست تنفيذاً للأعمال، بل إن الأعمال يتم تنفيذها بواسطة الآخرين، وإن مجرد كون أحد الأفراد يرأس عدداً من المسؤولين لا يجعل منع مديراً، كما أن وجود

عدد كبير من العاملين، أو إمبراطورية من الأتباع المخلصين لا يعني بالضرورة وجود الإدارة. فالإدارة بالضرورة تنطوي على تحديد الأهداف وتحقيقها بواسطة جهود المرؤوسين. ومن هذا المنطلق يمكن القول إن النشاط/العمل الإداري يختلف عن العمل/النشاط التنفيذي، وإذا كان المدير هو الذي يحدد الأهداف بينما يقوم أفراد آخرون بتحقيقها، فإن هذا يضيف على الإدارة صفة التميز.

2. إن الإدارة عملية مستمرة (Management is a continuing process) ومصدر استمراريته هو استمرارية بقاء منظمات خدمة البيئة والتي تسعى لإشباع المجتمع من السلع والخدمات بأنواعها المختلفة، فهي الأداة التي تساعد هذه المنظمات على بلوغ أهدافها واضطلاعها بمسؤولياتها تجاه المجتمع، خاصة أن حاجات الإنسان دائماً مستمرة ومتجددة وأن إشباعه لحاجة معينة (إن أمكن) يجعله يسعى لإشباع حاجة أخرى فيما بعد، فضلاً عن تعدد حاجاته وطموحاته في المستقبل. هذا بالإضافة إلى ظهور الكثير من المشكلات التي تواجه المنظمات أثناء تأديتها لرسالتها.

3. إن الإدارة "عملية" تنطوي على العديد من التصرفات أو المهام التي يقوم بها المدير وهذه المهام أو الوظائف هي: التخطيط والتنظيم والتوجيه والتحفيز/التنشيط (Activating) والرقابة واتخاذ القرارات. وإذا ما تم قبول الرأي القائل بأن جميع المديرين بغض النظر عن جنسياتهم أو اختلاف وتباين أنشطة المنظمات التي يعملون فيها يقومون بممارسة المهام والوظائف المشار إليها فإن هذا يضيف خاصية أخرى للإدارة وهي خاصية "العمومية" (عباس، 2008، صفحة 16 - 18).

4. إن الإدارة نشاط إنساني هادف فهي تتعامل عند تطبيقها مع الجماعة وبما ينطوي عليه هذا التعامل من علاقات، وتسعى في نفس الوقت إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال إنجاز عدد من الوظائف أو المهام والأدوار وفي ضوء قواعد وأعراف معينة، أي أن العلاقات بين ومع جماعات العمل. المرؤوسين، والمهام/الوظائف الإدارية، والقواعد المنظمة للعمل هي من بين أهم العوامل الموجهة أو الحاكمة للأداء الإداري.

5. تتصف الإدارة أيضاً بالتغير، فبيئة الأعمال متغيرة، والعنصر البشري متغير بطبعه ومزاجه وحاجاته وطموحاته أكثر تغيراً. كما أن التطور التكنولوجي في مجالات مختلفة يتطلب من الإدارة مواكبته باستمرار.

6. إن الإدارة الفعالة تستلزم دائماً استخدام أنواع معينة من المعرفة والمهارات والإجراءات، كما أن هناك فرق شاسع بين إنتاج المنتجات وبين معرفة التفاصيل الخاصة بكيفية أداء الأعمال المختلفة. وإذا كانت المهارة الفنية مهمة جداً لتنفيذ العمل المعين، فإن دور المدير لا يستلزم بالضرورة خبرة فنية متخصصة. صحيح أن كثيراً من المديرين كانوا خبراء فنيين أو إحصائيين قبل دخولهم حقل العمل الإداري وهذا متوقع، كما أن الخبرة والمهارة الفنية تضيف الكثير إلى قدرة المدير، إلا أن دخول ميدان العمل الإداري يستلزم من الفرد تخصصاً آخر وهو أن يدير بفاعلية، فالمهارة التشغيلية الضرورية لأداء العمل التشغيلي المتخصص لا تعتبر كافية لعمل الإدارة (عباس، 2008، صفحة 16 - 18).

## المبحث الثاني: أهمية الإدارة العامة مبادئها وتميزها عن إدارة الأعمال

فقد تم اختصاص هذا المبحث من أجل التعرف على أهمية الإدارة، ومبادئها وبيان وشرح أوجه الشبه والاختلاف ما بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال.

"تتبع أهمية الإدارة من أهمية الضغوط التي تواجهها المنظمات والمجتمعات الإنسانية اليوم، حيث يواجه العالم اليوم الكثير من المشكلات بعضها سياسي، والآخر اقتصادي، وبعضه ثقافي وحضاري. ويظهر هذا على سبيل المثال في اختلاف التوجهات السياسية وظهور الكثير من مراكز القوى الدولية المؤثرة، والتغير في موازين القوى الاقتصادية بين الدول، ومعاناة معظم الدول النامية من الندوة في الموارد الاقتصادية (المادية والطبيعية والكوادر الفنية والإدارية... الخ) وعدم توافر العملات الصعبة اللازمة لدعم مشروعات التنمية والتحديث والمتلاحق، واتجاه كثير من الدول المتقدمة والنامية إلى الدخول في تكتلات وأحلاف اقتصادية وسياسية وعسكرية وغيرها من الأشكال الأخرى للأحلاف، وكبر حجم مديونيات دول العالم الثالث. يضاف إلى هذا تعدد طموحات وغايات البشر، والرغبة في تخفيض نسبة التلوث البيئي، والسعي المستمر في تحسين مستوى المعيشة أو الرفاهية الاقتصادية لأفراد المجتمع، ومحاولات الدول والأفراد في تحقيق الاكتفاء الذاتي من الغذاء والكساء والدواء... الخ. كل هذا وغيره يمثل تحديات تواجه منظمات الأعمال، وتحمل الإدارات فيها تبعات كل قصور. وإذا أضفنا إلى ما سبق أنواع أخرى من التحديات والمشكلات البيئية على مستوى الدولة نجد مثلاً إن قوى السوق (Marker Forces) (العرض والطلب) لم تعد هي الوحيدة التي تؤثر على أداء المنظمات بل إن القوانين والإجراءات الحكومية، والضغوط التي تمارسها النقابات واتحادات العمال والأحزاب السياسية، وارتفاع حدة المنافسة ليس فقط في سوق بيع السلع والخدمات، بل أيضاً في أسواق



شراء خدمات عوامل الإنتاج (المواد الخام، والآلات، ورأس المال، والقوى العاملة ...) والتطور التكنولوجي، كل هذا يعني أو يلقي مسؤوليات جديدة ويخلق تحديات أخرى لإدارة منظمات الأعمال. وتتضاعف هذه المسؤوليات والتحديات إذا أخذنا في الاعتبار أن هذه التحديات والمشكلات تتصف بـ:

1. التعقيد.

2. التراكب والتداخل.

3. التغير.

وبدون الدخول في مزيد من التفصيل يمكن تلخيص الأهمية النسبية للإدارة على النحو التالي:

1. الإدارة هي الأداة الأساسية في تسيير العمل داخل منظمات الأعمال. فهي التي تقوم

بتحديد الأهداف وتوجيه جهود الأفراد إلى تحقيقها بفعالية، وكذلك توفير مقومات

الإنتاج، وتخصيص الموارد وتوزيعها على استخداماتها البديلة، وإزالة الغموض في بيئة

العمل.

2. يقع على عاتق الإدارة مسؤولية تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية لمنظمات

الأعمال من ناحية وللمجتمع ككل من ناحية أخرى.

3. بما أن الإدارة هي المسؤولة عن بقاء واستمرار منظمات الأعمال، فإن هذا لا يتحقق

إلا من خلال القدرة على مواجهة الكثير من التحديات، ومن بين هذه التحديات:

الاضطرابات الاجتماعية وعدم الاستقرار السياسي (إن وجد) في الدولة المعنية،

وانخفاض معدل النمو الاقتصادي، وارتفاع تكلفة الأموال، والخلل في نظم التجارة

والصناعة المعمول بها في الدول، والتغير في القوانين الاقتصادية والاجتماعية،

والتطور التكنولوجي السريع، والندرة في مقومات وموارد الإنتاج، وارتفاع حدة المنافسة بين المنظمات، وزيادة نفوذ جماعات الضغط (النقابات والأحزاب السياسية والجماعات المتطرفة...الخ)، وازدياد درجة التدخل الحكومي في ميدان الأعمال (الرقابة على الأسعار، وتعدد وتغير قوانين الاستيراد، والتصدير، والدعم)، وارتفاع معدلات التضخم وضعف القدرات الشرائية.

4. يقع على عاتق الإدارة مسؤولية تحقيق التكامل الخارجي بين البيئة والمنظمة من خلال: توفير احتياجات المنظمة من الموارد المختلفة من البيئة، وتحويل ومزج هذه الموارد مع بعضها البعض لتلبية احتياجات البيئة من السلع أو الخدمات" (عباس، 2008، صفحة 18-21).

لقد تم ذكر وبيان مبادئ الإدارة في عدة دراسات نظراً لأهميتها ولأهمية التمييز بينها وبين القوانين، وفيما يلي نبين مبادئ الإدارة من وجهة نظر عدد من الباحثين والكتاب في دراساتهم وذلك على سبيل المثال وليست الحصر.

يرى د. جميل أحمد توفيق في دراسته بعنوان إدارة الأعمال -مدخل وظيفي أن "يمكن تعريف المبدأ على أنه تغيير عام أو حقيقة جوهرية تقدم مرشداً للفكر أو التصرف. وتطبق الجوهرية على سلسلة من الظواهر موضوع الدراسة وتوضح النتائج المتوقعة حدوثها عندما يطبق المبدأ. ومن ثم فإن مبادئ الإدارة هي حقائق جوهرية تشرح الظواهر الإدارية المختلفة والعلاقة بينها والنتائج المتوقعة حدوثها، وهذه المبادئ تتميز بثباتها وعموميتها، وبواسطة مبادئ الإدارة يمكن للمدير أن يتجنب الوقوع في أخطاء جوهرية في عمله، كما يمكنه عن ثقة أن ينتبأ بنتائج الكثير من الجهود التي يبذلها.

المبادئ على الرغم من كونها حقائق جوهرية وأساسية إلا أنها ليست بالمطلقة، فالمبادئ ليست بالقوانين، ولا تعني ضمناً أن نفس النتائج ستحدث في كل مجموعة من الظروف التي تبدو متماثلة، ومبادئ الإدارة مرنة بعكس القانون فهو مطلق وجامد. ونقصد بالمرونة أنه عند التطبيق ينبغي الأخذ في الحسبان الظروف المعينة والخاصة والمتغيرة، فعلى سبيل المثال: المبدأ الإداري الذي يقول: "لغرض تحقيق أقصى كفاءة إدارية، ينبغي أن تكون التكاليف الكلية في أدناها"، لا شك أن هذا التعبير صحيح في أغلب الحالات، ولكن هل ينبغي استخدامه كدليل ومرشد في حالات الطوارئ، أوفي الجهود التي تبذل للدفاع عن الوطن ضد المعتدين؟ إن معرفة المبدأ مفيدة ومهمة، ولكن المهارة في استخدامه لها نفس الأهمية.

إن الاتجاه الحالي في عصرنا هو نحو السرعة في كل شيء مع التفكير المستمر في تقصير الوقت والمساحة، ولقد وصل هذا الاتجاه أيضاً إلى دراسة الإدارة. فممارس الإدارة ودارسها كل منهما يريد الحصول على المفاتيح الأساسية للعمل الإداري الناجح. وأصبح السؤال الذي كثيراً ما تسمعه من الممارسين والدارسين هو: "ما هي مبادئ الإدارة التي يمكننا حفظها وتذكرها؟". ولا شك أن مثل هذا المدخل للإدارة هو مدخل غير سليم وغير دقيق ومضلل. ويؤدي إتباع مثل هذا المدخل إلى عرقلة الفهم الصحيح للإدارة وكذلك تطبيقها السليم، فعلى سبيل المثال يحتل المركز الحيوي في الإدارة بشر لهم دوافعهم وعواطفهم وأفكارهم وعلاقاتهم. وبينما تزداد المعرفة المتعلقة بالسلوك الإنساني، إلا أنه من غير الممكن إطلاقاً تصنيف البشر بنفس الطريقة التي يتم بها تصنيف العناصر الكيميائية. حقاً أن الفرد يمكن بصفة عامة اعتباره من نوع معين، لكنه لن يستمر دائماً من هذا النوع، فالاحتمال الكبير أنه سيتغير بمرور الزمن، ومن ثم فليس من الغرابة في شيء ألا يستخدم المبدأ نفسه في الظروف ذاتها نظراً للاختلافات بين الأفراد. أو ألا

يستخدم نفس المبدأ بالنسبة لنفس الفرد في أوقات مختلفة نظراً لاحتمال تغير الفرد نفسه من وقت إلى آخر.

والإدارة بطبيعتها الديناميكية وخاصة جانبها الخلاق يتوقع منها أن تضيف الكثير إلى المعرفة والمهارة الإدارية، ولكن يجب أن يكون واضحاً أن مبادئ الإدارة تساهم مساهمة ضخمة نحو تنمية نقطة مركزية يبني حولها فهم أعظم وتطبيق أنجح وتقدم مستمر للإدارة، ونكرر مرة أخرى أن المبادئ عبارة عن قواعد إرشادية تساعد على فهم الإدارة وتطبيقها، ولكنها أيضاً عبارة عن خلاصة الحكمة المختارة للإدارة ومن ثم يجب استخدامها بكل عناية وبحكم وتقدير سليم (توفيق، 2000، صفحة 30 - 33).

"يلخص الكتاب الكلاسيكيون أمثال (تايلور) و(فايول) تصوراتهم عن الإدارة الجيدة، في مبادئ مثل "إن كل مشرف يجب أن يعطى نشاطاً متخصصاً ومستقلاً كي ينجزه". إن فايول على سبيل المثال توصل إلى ما أسماه بمبادئ الإدارة العلمية، وهي مبدأ تقسيم العمل، مبدأ السلطة، مبدأ النظام والتأديب، مبدأ وحدة الأمر، مبدأ وحدة التوجيه، مبدأ عدم تعارض المصلحة والأهداف الفردية مع المصلحة أو الأهداف العامة، مبدأ الكفاءة أو التعويض، مبدأ المركزية، مبدأ خط السلطة المستقيم، مبدأ المساواة، مبدأ النظام، مبدأ استقرار العاملين، مبدأ المبادرة، ومبدأ وحدة الجماعة. ويلاحظ أن فايول قد أصرّ على تسميتها "مبادئ" بدلاً من تسميتها تسمية أخرى مثل قواعد أو نظم أو قوانين؛ وذلك من منطلق إيمانه بأن أهم عنصر في العمل الإداري هو معتقدات المدير وما يؤمن به من مفاهيم فكرية تشكل إدراكه واتجاهه لمختلف الأمور. ومن ثم اعتبر فايول هذه المبادئ مثل أي "تعاليم" سياسية أو عقائدية، سوف يلتزم بها المدير ويعمل على تطبيقها في حياته اليومية.

إذن المبادئ رغم كونها حقائق جوهرية وأساسية إلا أنها ليست بالمطلقة. فالمبادئ ليست بالقوانين، ولا تعني ضمناً أن نفس النتائج ستحدث في كل مجموعة من الظروف التي تبدو متماثلة، ومبادئ الإدارة ليست جامدة مثل القانون، وإنما مبادئ الإدارة تتسم بالمرونة (Flexibility). ونقصد بالمرونة هنا أنه عند التطبيق ينبغي الأخذ في الحسبان الظروف المعينة والخاصة والتميزة. فعلاً سبيل المثال المبدأ الإداري الذي يقول: "الغرض تعظيم الإنتاجية وتحسين كفاءة الأداء، ينبغي أن يكون هناك نظام عادل للحوافز وظروف عمل مشجعة". لا شك أن هذا التعبير صحيح بشكل عام، ولكن هل ينبغي استخدامه كدليل ومرشد في حالات الطوارئ، وفي ظل ظروف مالية قاهرة؟ إن معرفة المبدأ مفيدة ومهمة، ولكن المهارة في استخدامه لها نفس الأهمية. وهل أن المبدأ الذي يقول "الغرض تحقيق أقصى كفاءة إدارية، ينبغي أن تكون التكاليف الإجمالية في أدناها" ممكن استخدامه أو تطبيقه في الظروف الاستثنائية، في الجهود الحربي مثلاً عندما يتطلب الأمر الدفاع عن الوطن ضد المعتدين؟

وفي عالم المتغيرات من حولنا \_ هذا العالم الذي يتميز بالسرعة في كل شيء وفي التبدلات والتغيرات المفاجئة وغير المفاجئة \_ يسعى الكثير من العاملين في مجال الإدارة إلى الحصول على المفاتيح الأساسية للعمل الإداري الناجح، وهناك من يرغب بأن يصبح مديراً بارعاً معتقداً أن هذه "البراعة" تتأتى فقط من المعرفة بمبادئ الإدارة ومن حفظ وإتقان خطوات الإدارة السليمة وفق هذه المبادئ. إن المبادئ كما ذكرنا ليست بالقوالب الجامدة؛ ولهذا السبب محاولة حفظها عن ظهر قلب لن يؤدي إلا إلى عرقلة الفهم الصحيح للإدارة كنشاط إبداعي \_ديناميكي\_ خلاق. فالمبادئ في الإدارة التي ينجح استخدامها اليوم في ظل ظروف معينة قد لا تصلح غداً في ظل ظروف جديدة ... والمبدأ الإداري نفسه الذي ينطبق على حالة معينة في دولة ما، أو

منشأة ما، قد لا ينطبق في دولة أخرى، أو منشأة أخرى في نفس الدولة. علاوة على أن البشر والذين هم المحرك الأساسي للإدارة، قد تتغير أساليبهم، وطموحاتهم، وقد يتغير سلوكهم. وعليه فإن المبادئ في الإدارة لكي تكون فاعلة ينبغي ألا ينظر إليها من زاوية واحدة، وألا يصار إلى محاولة تطبيقها بغض النظر عن الظروف المحيطة. إن ديناميكية الإدارة نفسها كعلم وفن وديناميكية نشاط الأعمال، وديناميكية الإنسان نفسه، كلها عوامل تجعل من الصعب جداً الجزم بأن هذه المبادئ أو تلك الأسس تصلح لكل الحالات وفي ظل جميع الظروف. إن الإدارة تضيف الكثير إلى المعرفة والمهارة الإدارية، ولكن يجب أن يكون واضحاً أن مبادئ الإدارة تساهم مساهمة هائلة نحو تنمية نقطة مركزية يبنى حولها فهم أعظم، وتطبيق أنجح وتقدم مستمر للإدارة.

ولتوضيح هذه النقاط بشكل أكبر نعطي بعض الأمثلة على ذلك، لنأخذ على سبيل المثال مبادئ الإدارة العلمية التي جاء بها فايول وتايلور هذه المبادئ تميل إلى العمومية والشمول، وبالتالي فإنه رغم أهميتها كمرشد عام، إلا أنها لا تتناسب مع طبيعة ومشاكل المشروعات العصرية. كما أن هذه المبادئ تقوم على فكرة العمومية أو العالمية، بمعنى إمكانية تطبيقها في أي مجتمع وتحت أي ظروف، وفي ذلك تجاهل لظروف الواقع العملي والاختلافات الصارخة بين المشروعات أو الدول ومن زمان إلى آخر. إلا أن هذا لا ينفي أن هذه المبادئ ما زالت قابلة للتطبيق في بعض المشروعات وفي ظروف محددة. إن مبادئ فايول في الإدارة على سبيل المثال فتحت الطريق أمام التدريب والتعليم الإداريين، وذلك تأكيداً لما قاله فايول من إمكانية "صنع" المدير وتدريبه على المهارات الأساسية اللازمة للإدارة. كما أن النظرية

الكلاسيكية ساعدت على إلقاء الضوء على المجالات الرئيسية للإدارة من مبادئ وأوجه نشاط أو عناصر، والتي يجب أن يهتم بها المدير الممارس والتي غالباً ما يواجهها في أي مشروع.

إذن مبادئ الإدارة ليست بالقوانين وينبغي ألا ينظر إليها كقوانين. وإنما مبادئ الإدارة هي قواعد إرشادية، يؤخذ منها للإفادة في ظروف وحالات معينة دون غيرها. إنها مجرد دليل لا يكون فاعلاً ولا مؤثراً إلا إذا امتزج بالمهارة الإدارية التي تطوع المبادئ، وتنتقي الأفضل والأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف المشروع" (العلاق، 1425هـ، صفحة 31 - 35).

لقد بينا سابقاً وبشكل مختصر الفرق ما بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال من حيث التعريف، إلا أن إلى جانب الاختلاف ما بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال هناك أوجه الشبه ما بينهما، وفيما يلي سوف نبين أوجه الشبه والاختلاف ما بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال في شكل نقاط وبشكل موجز.

حيث يمكن أن نوجز أهم الخصائص المشتركة لكل من الإدارة العامة وإدارة الأعمال في النقاط التالية (خليل، 2009، صفحة 13-14):

1. أن كل من الإدارة العامة وإدارة الأعمال تعتبر علماً مستقلاً له منهجه وأساليبه وأدواته ومجال الممارسة والأطر النظرية التي يستند إليها والمبادئ التي يلتزم الممارسين بها في أدائهم للعمل.

2. تعتبر كافة العمليات والوظائف (التخطيط \_ التنظيم \_ التوظيف \_ التمويل \_ اتخاذ القرارات \_ ....) عمليات ووظائف مشتركة في كل من الإدارة العامة وإدارة الأعمال.

3. أن كلاً من الإدارة العامة وإدارة الأعمال وسيلة وليست هدفاً تستخدمها المنظمة لتحقيق أهدافها وفقاً لطرق العمل التي يتوسم المدير فيها إمكانية تحقيقها للأهداف بأقل تكلفة وجهد.

4. تشترك الإدارة العامة مع إدارة الأعمال في الأخلاقيات والقيم المهنية التي يتحلى بها الممارس في إطار أيديولوجية المجتمع.

5. يلتزم الممارس في كل من الإدارة العامة وإدارة الأعمال بالمسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء الذين تعمل المؤسسة على تحقيق أقصى حد من الإشباع لاحتياجاتهم المتعددة والمتجددة باستمرار.

6. تشتق الإدارة العامة وإدارة الأعمال من قواعد التعيين ولوائح وقوانين واحدة.

7. كل من الإدارة العامة وإدارة الأعمال تسعى إلى تحقيق التطور مع وجود انسيابية في المعرفة فيما بينهما.

8. نظراً لاشتراك الإدارة العامة وإدارة الأعمال في الوظائف والعمليات الإدارية فإن المشكلات الإدارية التي تواجههم ذات طبيعة واحدة.

9. تشترك الإدارة العامة وإدارة الأعمال في المبادئ بشكل عام نظراً لارتباط هذه المبادئ بالإعداد المهني للممارسين وبنوعية المشكلات التي اتفق على إنها مشتركة بينهما.

10. الإدارة العامة وإدارة الأعمال ينتميان إلى علم مشترك هو الإدارة بصفة عامة رغم اختلاف طبيعة المؤسسات التي يمارس فيها كل منهما.



كما يمكن أن نحدد أوجه الاختلاف بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال فيما يلي (خليل، 2009، صفحة 14-15):

1. اختلاف النشأة حيث الأسبقية لظهور الإدارة العامة وهذا مرتبط باختلاف موضوع وهدف وطبيعة الممارسة في كل منهما.
2. الإدارة العامة هي إدارة مؤسسات دولة، بينما إدارة الأعمال فهي في الغالب لإدارة مؤسسات خاصة (خليل، 2009، صفحة 14-15).
3. تتمتع الإدارة العامة بقدر من السلطة العمومية في حين أن إدارة الأعمال تخضع في الغالب للسلطة العامة والدولة (خليل، 2009، صفحة 14-15).
4. اختلاف درجة المرونة بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال حيث تتصف إدارة الأعمال في الغالب بمزيد من المرونة بينما الإدارة العامة تمارس وفقاً لقواعد دون استثناء (خليل، 2009، صفحة 14-15).
5. تهدف الإدارة العامة في أغلب الأحيان إلى تحقيق الصالح العام وتقديم الخدمات لجمهور المجتمع، بينما تهدف إدارة الأعمال إلى تحقيق الصالح الخاص لأصحاب المشروع بجانب مزيد من الربح (خليل، 2009، صفحة 14-15).
6. تمارس الإدارة العامة أعمالها وفقاً لمبدأ المساواة بين العملاء على حين أن إدارة الأعمال تفرق بين عملائها تبعاً لظروف المصلحة الخاصة (خليل، 2009، صفحة 14-15).
7. تتميز مشروعات الإدارة العامة بكبر الحجم نسبياً عنها في مشروعات إدارة الأعمال.

8. تعتبر كافة المعلومات الخاصة بالمنظمة في مجال الإدارة العامة ملك للجمهور بينما

في إدارة الأعمال وتبعاً لدراسات الدعاية والإعلان قد تحجب المؤسسات العديد من

البيانات عن الجمهور (خليل، 2009، صفحة 14-15).

9. تقدم الإدارة العامة أنشطتها وخدماتها في صورة غير تنافسية، بينما في مؤسسات إدارة

الأعمال تلعب المنافسة دوراً كبيراً في تحديد مسارها وضمان استمرارها (خليل، 2009،

صفحة 14-15).

10. تتسم معظم مؤسسات الإدارة العامة بمزيد من اللوائح والنظم البيروقراطية، بينما

مؤسسات إدارة الأعمال تتسم بمزيد من المرونة والاستجابة السريعة للظروف البيئية

المحيطة (خليل، 2009، صفحة 14-15).

11. كثيراً ما تتعرض مؤسسات الإدارة العامة لمزيد من الضغوط السياسية بينما مؤسسات

إدارة الأعمال يحكم قراراتها التوصل إلى مزيد من الربح أو العائد (خليل، 2009، صفحة

14-15).

عرضنا فيما سبق العلاقة بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال مبينين أوجه الشبه من جهة وأوجه

الاختلاف من جهة أخرى، والتي في مضمونها نجد أن إدارة المؤسسات أو الجمعيات الأهلية أو

الخاصة تعتبر مجالاً ثالثاً في الإدارة يقع بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال، وهذا النوع من

الإدارة يشمل أوجه النشاط الإداري الذي يتوافر في الجمعيات والمؤسسات الخاصة بالرعاية

الاجتماعية وأيضاً في المنظمات المهنية المختلفة، حيث أن هذه المؤسسات تهدف إلى رعاية

مصالح أعضائها وأسرهم أو رعاية فئات معينة في المجتمع بدافع من حب الخير أو التكافل

الاجتماعي التلقائي التطوعي في المجتمع.

وبالاحظ أن هذا النوع من النشاط يتخلف عن الإدارة العامة في أنه لا يهدف إلى أداء خدمات عامة، وإنما يهتم بفتة خاصة من المواطنين ويختلف أيضاً عن إدارة الأعمال حيث أنه لا يهدف إلى تحقيق أرباح بمفهومها العام وأنه يوجز دخله إلى رعاية الذين ينتمون إليه أو إلى أسرهم.

## الفصل الثاني: تطور تكنولوجيا المعلومات

### تمهيد الفصل الثاني:

بعد التحدث عن الإدارة وبيان ماهيتها وخصائصها من خلال الفصل السابق، نلقي ضوءاً على مفهوم الإلكترونيات وتكنولوجيا المعلومات من حيث المفهوم ودورها الإداري، ومدى أهمية استخدام الحاسب الآلي لدى الإدارات وذلك من خلال مبحثين، موضحين مفهوم تكنولوجيا المعلومات ودورها الإداري (المبحث الأول) والذي بدوره يحتوي على بيان مفهوم تكنولوجيا المعلومات، ودور تكنولوجيا المعلومات في تغيير العملية الإدارية. والحاسب الآلي لدى الجهات الحكومية (المبحث الثاني) والذي يحتوي على أهمية تواجد الجهات الحكومية على الإنترنت، وعوامل نجاح مواقع الإنترنت لدى الجهات الحكومية.

### المبحث الأول: مفهوم تكنولوجيا المعلومات ودورها الإداري

تعد كلمة تكنولوجيا من أكثر الكلمات استعمالاً في اللغة الإنجليزية، ومفهوم التكنولوجيا يعني: كل نشاط بشري (عقلي أو يدوي) يقوم على استخدام المعلومات والمعارف والمهارات من أجل إمداد الإنسان بالقدرات التي تساهم في إشباع حاجاته وتحقيق متطلباته وتوفير الأمان له (الحيلة، 2003، صفحة 20).

وهي طريقة نظامية تسير وفق المعارف المنظمة وتستخدم جميع الإمكانيات المتاحة مادية كانت أم غير مادية بأسلوب فعال لإنجاز العمل المرغوب فيه إلى درجة عالية من الإتقان أو الكفاية؛ لذلك فإن للتكنولوجيا ثلاث معان وهي (العريشي، 2008، صفحة 24):

▪ التكنولوجيا كعمليات (Processes): وتعني التطبيق النظامي للمعرفة العلمية أو أي معرفة منظمة لأجل مهمات أو أغراض عملية.

▪ التكنولوجيا كناتج (Products): وتعني الأدوات والأجهزة والمواد الناتجة عن تطبيق المعرفة العلمية.

▪ التكنولوجيا كعملية وناتج معاً: وتستعمل بهذا المعنى عندما يشير النص إلى العمليات ونواتجها معاً، مثل تقنيات الحاسوب.

وتكنولوجيا المعلومات تعني تطبيق التكنولوجيا (التقانة) في تناول المعلومات وتداولها وتخزينها واستعمال طرق المعالجة والاسترجاع والبحث، كما يعتمد على الأخذ بالتغيرات التي تحدث في وسائل الاتصال الرقمية والالكترونية والحاسبات... الخ. (Fray, 1999, p. 118)

و في تعريف آخر جاء أن تكنولوجيا المعلومات هي: "مجموعة الوسائل من أجهزة وبرامج وخبرات لتسهيل نقل المعلومات وتبادلها في داخل المؤسسة وبين المؤسسات المختلفة" (الباز، 2000، صفحة 84).

وعرف كليش تكنولوجيا المعلومات على أنها: "مفهوم يتناول المستقبل، وتعتمد هذه التكنولوجيا على التطورات والتغيرات التي يشهدها العالم يومياً، وتتعدد مجالاتها بسرعة، الإلكترونيات ووسائل الاتصال المختلفة والحواسيب والآلات التي يقوم عليها عالم المعلومات والتي يزداد عددها بصورة مستمرة، ومع التقدم الكبير تحدث تغيرات في صناعة الحواسيب الصغيرة، فقد تقدمت تكنولوجيا الحوسبة بخطوات جبارة، فالحواسيب اليوم هي أكثر قدرة بملايين المرات مما كانت عليه منذ 30 عاماً" (كليش، 2000، صفحة 15).

إن الاستخدام الفعال لتقنية المعلومات هو أحد أهم التحديات التي تواجه غالبية المنظمات اليوم؛ لأن أي مؤسسة سواء كانت تقدم خدمات عامة أو خاصة، يصبح المطلب الرئيسي لها في هذا العصر هو فهم ودراية أهمية الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات، وكيف يمكن التوصل إلى أفضل الطرق لاستخدام نظم تلك المعلومات، وهنا تبرز أهمية مساعدة العاملين جميعاً على فهم أهمية تكنولوجيا المعلومات لنجاح العمل في المؤسسات سواء كانت حكومية أو خاصة، وتقنية المعلومات بمعناها الواسع تستخدم في توصيل خدمات رئيسة مثل الكهرباء والمياه والاتصالات، كما أنها تعتبر شيئاً حيويّاً في معظم أنواع عمليات التصنيع والتوزيع، لكن الواضح أن غالبية مديري هذا العصر ينصب اهتمامهم على نوعين فقط من أنظمة الحواسيب وهما:

- ما يتعلق بتخزين البيانات ومعالجتها.

- ما يتعلق بسرعة الاتصال بين المنظمات والمستفيدين من خدماتها.

وحتى نستطيع العيش مع المنافسة المحمومة في هذا العصر، نجد أنفسنا مضطرين إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات بكفاءة وفعالية، فإذا استطاع الإنسان أن يجمع بين الكفاءة والفعالية في استخدامه لتكنولوجيا المعلومات، فإن ذلك سوف يحقق له النجاح لإنجاز ما يطلب منه من أعمال بفعالية، وهوما يبرز أهمية أن يدرك كل إداري في أثناء حياته العملية، أهمية تكنولوجيا المعلومات واستخدامها بفعالية من أجل تطوير أعمال المؤسسات المختلفة.

هناك فارق كبير بين الطريقة التي يتبعها المدير التقليدي عند القيام بالوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم، القيادة، الرقابة) والطريقة التي يتبعها المدير المعاصر في هذا الصدد، كما

أن هناك اختلاف كبير بين طريقة المديرين في تحليل وحل المشكلات في الماضي وبين طريقتهم في هذه الأيام.

"فقد لعبت تكنولوجيا المعلومات دوراً هاماً في عملية التغيير التي طرأت على الإدارة من خلال توفير أدوات قوية للمديرين والتي تسمح لهم بالقيام بأدوارهم سواء التقليدية أو الجديدة، حيث أن نظم المعلومات المعاصرة تسمح للمديرين بالحصول على البيانات وبكميات هائلة ومتنوعة، وبتشغيلها وتحليلها وباستيعابها بسرعة فائقة، وعليه يمكن للمؤسسات أن تستفيد من استخدام تكنولوجيا المعلومات لتطوير أعمالها في كثير من الأمور أهمها نظم مساندة المدير، وهي التي تمكن المدير من إدارة عمله بسرعة وكفاءة والحصول على المعلومات عند الحاجة، ومن هذه النظم، نظم فرعية مثل الرسائل الإلكترونية ونظم المعلومات الإدارية ونظم مساندة القرارات الجماعية، وتستخدم هذه النظم لإحداث التكامل بين المديرين في رأس الهرم الإداري والاختصاصيين في كافة مستويات المؤسسة وبين ما يتدفق إلى المؤسسة من معلومات، ونظم مساندة المديرين هي: مجموعة برمجيات وأجهزة وأدوات ولغة خاصة تعين في أعمال صناعة واتخاذ القرار الجماعي من خلال تبادل المعلومات مع أي نظام أو أي شخص في أي وقت وأي مكان، ومن هذه النظم:

1. **نظم الاتصال:** يتم عبر أجهزة الهاتف والبريد الإلكتروني لعقد اللقاءات والاجتماعات وتبادل الرسائل السريعة.

2. **نظم مساندة القرار:** مجموعة من برامج الحاسب تمكن المستفيد من تحليل وتفسير البيانات ثم تشكيلها وعرضها بطرق مختلفة لإنجاز كافة الأعمال المتعلقة باتخاذ القرار.

3. **نظم الخبرة المعلوماتية:** الخبرة هي إحدى أنظمة الحواسيب الآلية وهي تتسق مع تصرف الإنسان الخبير، حيث تتمتع هذه الأنظمة بقدرات لحل مشكلات معينة في حقول معرفية معينة، فمن خلال بعض الأسئلة والمعلومات والإجابة عليها يمكن إرشاد الأفراد إلى المسار المنطقي لاتخاذ قرارات واقعية تساعد الإدارة على تحديد مساراتها المستقبلية وإدارة تكنولوجيا المعلومات بفعالية" (العطيات، 2006، صفحة 252-254).

إن تطبيقات تكنولوجيا المعلومات تساعد على تغيير شكل المنظومة العامة للإدارة، للتحويل من الشكل الهرمي إلى الشكل الشبكي، حيث تلعب أجهزة الكمبيوتر وشبكات المعلومات دوراً أساسياً في الربط بين أجزاء المنظمة الواحدة داخلياً من جهة، والربط بين المنظمة وغيرها من المنظمات الأخرى خارجياً من جهة أخرى، وبذلك يرتفع الادخار وخاصة في تكاليف الموظفين بالإدارة بالإضافة إلى ربطها بجمهور المتعاملين، هذا وتعمل هذه التطبيقات على زيادة فعالية وكفاءة الإدارة الحكومية من خلال:

1. **تيسير المعاملات:** تساعد تطبيقات تكنولوجيا المعلومات على تيسير المعاملات بين كل المواطنين والجهات الحكومية وبين الجهات الحكومية بعضها البعض دون الأخذ في الاعتبار البعد المكاني والزمني، مما يزيد من كفاءة مستوى أداء الخدمات الحكومية وذلك مع إمكانية قيام المواطنين بما يلي:

■ التعرف على بعض المشروعات التي تتبناها الحكومة.



▪ استرجاع المعلومات من المواقع الحكومية ومن بينها البيانات الإحصائية، الهياكل التنظيمية والإدارية أو تقديم المعلومات من خلال الاستفتاءات والبريد الإلكتروني.

▪ المشاركة في المناقشة وتداول الآراء والاتجاهات والسياسات التي تنتهجها الإدارة.

2. الترويج للمشروعات الحكومية: باستخدام شبكة الانترنت لترويج الخطط المستقبلية والمشروعات التنموية للإدارة.

3. تطوير التعاملات مع مؤسسات الأعمال: وذلك من خلال تطوير شبكات الاتصال بين الجهات الحكومية والمصانع والموردين، كذلك يمكن من خلال استخدامات تكنولوجيا المعلومات الإعلان عن مصادر التمويل المتاحة لوحدات الأعمال.

4. تعزيز الديمقراطية والشفافية: تلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً هاماً في تحديث فلسفات ونظم وأساليب الإدارة والمعاملات التي تملكها أجهزة الدولة ومؤسسات المواطنين. مما يتيح إعادة صياغة كمية كبيرة من المعلومات التي تملكها أجهزة الدولة وبين مؤسسات المجتمع، وبالتالي يعد وسيلة جيدة لتوفير إدارة أكثر فعالية وتحقيق مزيد من الشفافية والمشاركة المجتمعية.

5. العدالة وتقليل التمييز بين المواطنين: فمن خلال قنوات الاتصال الإلكترونية يتلاشى عنصر التمييز بين المواطنين.

6. تطوير البنية التحتية التكنولوجية بالجهات الحكومية: يتطلب استخدام تكنولوجيا

المعلومات وتطبيقات الحكومة الإلكترونية توفير بنية تكنولوجية أساسية قوية في

الجهات الحكومية وشبكات اتصال وقواعد بيانات متكاملة، لتسمح بالتكامل والتنسيق

مع الجهات الحكومية المختلفة.

7. تعزيز الأمن القومي وإدارة الأزمات والكوارث ومكافحة الإرهاب: من خلال ما توفره

العلوم التطبيقية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من النظم الإلكترونية للأمن، نظم

الدفاع الإلكترونية، نظم الإنذار المبكر ض الأزمات، وغيرها من النظم التي تعمل على

تقوية الأمن القومي ومكافحة الإرهاب والتصدي للأزمات والكوارث.

8. العلاقات الخارجية والتعاون الدولي: وذلك من خلال توفير قنوات للاتصال الدولي لم

تكن موجودة من قبل، فقد لوحظ استخدام مصطلح الدبلوماسية الإلكترونية e-

(Diplomacy) مؤخراً والذي يعكس مرونة الاتصالات الدولية ومرونة عملية اتخاذ

القرارات (العريشي، 2008، صفحة 28).

إن الدور الذي تلعبه تقنية الاتصالات والمعلومات على صعيد التغيير إلى الأفضل في إدارة

الأعمال والمؤسسات وانعكاساتها الإيجابية في تحسين الأداء ورفع الكفاءة وزيادة الإنتاجية،

وكما ذكر كلا (العطيات، 2006، صفحة 223-224) و(رضوان، 2004، صفحة 1) لم تعد

المشكلة في الإدارة الكلاسيكية المتمثلة في إدارة الأفراد أو الماليات أو الأعمال الإدارية

الأخرى، وإنما أصبحت المشكلة التي تواجه المديرين هي إدارة التغيير المستمر الذي يحدث

داخل المؤسسة مع اكتسابها لخبرات متزايدة في خضم من المتغيرات الخارجية المستمرة في بيئة

العمل المحيطة بها. وقد أصبح الاعتماد على تقنية المعلومات والاتصالات أحد الركائز الهامة

التي تنطلق منها الإدارة الحديثة. وقد تحكمت ثورة المعلومات والاتصالات في إدارة التغيير بشكل حاسم وأصبح متاح الآن توظيف المعلومات المتاحة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة". وإن الاستخدام الواعي والفعال للمعلومات والبيانات والتقنية هو المميز بين النجاح والفشل لفئة المديرين والقادة الفعالين، كما أصبح تعلم وإدارة تكنولوجيا المعلومات من المهارات التي يجب أن يتقنها ويتعامل معها كل مدير أو قائد في هذا العصر".

من هذا المنطلق، أصبحت إدارة موارد المؤسسات وتوظيفها بشكل سليم إحدى سمات التقدم، ومن العناصر الأساسية في تقييم المؤسسات ومدى قدرتها على الاستمرار والارتقاء. توجهت جهود إدارة المؤسسات إلى معرفة الموارد التي تديرها أو تتعامل معها وتحديد أفضل السبل لإدارتها وتحقيق أهداف المؤسسة بشكل مثالي. وفي ضوء التقدم المتزايد في استخدام التكنولوجيات الحديثة وتطبيقات تكنولوجيا المعلومات وفي ضوء تطور المؤسسات وتعدد أماكن عملها والمتعاملين معها سواء داخل المؤسسة أو العملاء الخارجيين أصبح دور استخدام التكنولوجيا في إدارة المؤسسات أكثر فاعلية وتأثيراً على المؤسسة ككل أو المتعاملين معها وكذلك أحد محددات التخطيط والمتابعة الدورية وتطوير الأداء بشكل مستمر. كلا العاملين السابقين هما مكونات الإدارة الإلكترونية.

### المبحث الثاني: دور الحاسوب في الجهات الحكومية

يجب على كل جهة أن يكون لها تواجد على شبكة الإنترنت سواء أكان هذا التواجد بسيطاً أو أكثر تفصيلاً فالموقع البسيط قد يكتفي بتقديم معلومات أساسية عن الجهة وطبيعة عملها

وبعض الأنظمة والنماذج وإجراءات الحصول على الخدمات والموارد. بينما يوفر الموقع الأكثر تفصيلاً، إمكانية تنفيذ إجراءات مباشرة عن طريق الإنترنت.

من نتائج استخدام التقنيات الحديثة في مسار العمل داخل المؤسسة كما وضحها محمد العريشي في دراسته (العريشي، 2008، صفحة 90-92):

1. رفع أداء الموظف وإنتاجيته في العمل من خلال: برامج وأدوات وأجهزة تساعد على

القيام بالعمل بمهارة وفعالية، وقنوات اتصال حديثة لتبادل المعلومات مع الموظفين،

وإمكانية الاطلاع على مختلف التطورات في مجال عمله عن طريق الإنترنت، وإمكانية

تطوير مهارات العمل لديه وزيادة معرفته العلمية والعملية.

2. رفع كفاءة العمل المؤسسي من خلال: اختصار الوقت باستخدام التقنيات الحديثة للقيام

بالوظائف، وتنظيم وحفظ بيانات المنشأة في قاعدة بيانات يسهل الرجوع إليها، وتنظيم

عملية تبادل المعلومات والاتصال بين الجهات المختلفة، وتمكين الجهات من الاتصال

بالعالم الخارجي ومتابعة التطورات المستمرة، وتوفير برامج متخصصة لأصحاب القرار

تساعدهم في تحديد أولويات العمل وتنظيمها.

إن مجموع التأثيرات على أداء الموظفين الفردي وعلى مسار العمل العام ينعكس بشكل كبير

على فعالية ومستوى أداء المنشأة، وبشكل عام فإن التطبيقات التقنية الرقمية تحقق فوائد في

جميع جوانب الحياة ذكرها (محي الدين، 2007) بالتالي:

1. الحكومة الإلكترونية: بما يعزز الشفافية والديمقراطية والمسائلة وتعزيز العلاقة مع

المواطنين.

2. الأعمال التجارية الإلكترونية: تقديم المساعدات الصغيرة والمتوسطة في قطاع المعلومات وتطوير المحتوى.

3. التعليم الإلكتروني: بمستوياته كافة، المفتوح ومدى الحياة، فبدون استخدام الوسائط الإلكترونية لا يمكن أن يكون هناك تعليم افتراضي فهو ثورة علمية حديثة في أساليب وتقنيات التعليم التي تسخر أحدث ما تتوصل إليه التكنولوجيا من أجهزة وبرامج وإنترنت في خدمة تحفيز العملية التعليمية وتطويرها.

4. الصحة الإلكترونية: النفاذ إلى المعلومات الطبية، دعم بحوث الصحة وبرامج الوقاية، تقديم خدمات صحية للمناطق النائية، وضع معايير لتبادل البيانات الصحية.

5. التوظيف الإلكتروني: تشجيع العمل عن بعد، خاصة بالنسبة للبلدان النامية والأعمال في أي مكان، زيادة فرص العمل للمرأة وذوي الاحتياجات الخاصة.

6. البيئة الإلكترونية: استغلال تقنية المعلومات أداء لحماية البيئة، والإفادة المستدامة من الموارد الطبيعية.

7. الزراعة الإلكترونية: ضمان نشر المعلومات بانتظام باستخدام تقنية المعلومات والاتصالات، فيما يتعلق بالزراعة، تربية المواشي ومصائد الأسماك والغابات والأغذية، لتيسير النفاذ إلى المعارف والمعلومات ذات الصلة لاسيما بالنسبة للمناطق الريفية.

8. العلم الإلكتروني: تشجيع النشر الإلكتروني، تعزيز وتوفير التوصيل بالإنترنت من نوعية سريعة ويعتمد عليها وفي مقدور الجميع لكل الجامعات ومعاهد البحوث دعماً لدورها التنموي الحيوي في إنتاج المعلومات والمعرفة وفي التعليم والتدريب.

فدون التحول إلى مجتمع معلوماتي فإنه من الصعب الارتقاء بالمستوى الصحي ورفاهية مستوى المعيشة والتعليم والحصول على إنتاج زراعي وصناعي كاف، ويمكن استخدام المعلوماتية لمحاربة الفقر.

هناك عوامل متعددة تؤدي إلى نجاح مواقع الإنترنت لدى الجهات الحكومية على الشبكة العنكبوتية، وهذه العوامل هي (العريشي، 2008، صفحة 88-89):

1. **تواجدها على الإنترنت:** إن مجرد وجود موقع للمنظمة أو الهيئة الحكومية على

الإنترنت يشرح طبيعة عملها وما تقدمه من خدمات، وتقديمه لتلك الخدمات إلكترونياً \_كلما أمكن\_ هو نجاح بحد ذاته وهو أحد المبادئ الأساسية لمشروع الحكومة الإلكترونية.

2. **جاذبية الموقع:** ينبغي أن تكون مواقع الإنترنت للجهات الحكومية سهلة الاستخدام والتصفح، وأن تقدم المعلومات والخدمات التي يحتاجها المستخدم أو الزائر، وأن يتم تحديثها باستمرار.

3. **سهولة الوصول إلى الموقع:** إن استخدام المقاييس المتفق عليها عالمياً يسمح بأن يصل الجميع إلى الموقع.

4. **قياس مدى رضا الزوار عن الموقع:** يحتاج ذلك إلى استخدام مقاييس نوعية لمعرفة مدى رضا الزوار عن الموقع والتطوير المستمر للحصول على أفضل النتائج.

5. **تحليل إحصائيات الاستخدام للموقع:** يتطلب ذلك وجود مؤشرات لقياس أداء الموقع واستخدامه، مثل: عدد الزيارات غير المتكررة للموقع (unique visits)، الصفحات

الأكثر زيارة أو أقلها، الملفات الأكثر تحميلاً وأقلها، ومدى توفر الموقع ( website availability)، تقارير أخطاء الخادم (server)، مدى استهلاك سعة الإرسال (bandwidth utilization)، تساعد هذه القياسات في التحقق من حجم الاستخدام، وتخطيط لسعة الموقع أو قدرته.

6. **تفعيل تخطيط الموارد:** ينبغي التأكد من توافر الموارد الملائمة سواء على المدى الطويل أو القصير. وحتى بعد اكتمال الموقع فإن الالتزامات التقنية والمالية والبشرية يجب أن تحدد بشكل استراتيجي.

7. **تحديد الأهداف بشكل واضح:** ينبغي أن تكون لدى مالكي مواقع الإنترنت الحكومية استراتيجيات واضحة موثقة مع أهداف واقعية. حيث إن أحد أهم عوامل نجاح الموقع هو مقارنة هذه الأهداف بما تم إنجازه.

8. **تصميم الموقع حسب حاجة الزائر أو رغبته:** كل موقع إنترنت يجب أن يكون تصميمه ومحتواه بناء على نوعية الجمهور المعني وحاجته.

9. **تسهيل إيصال الخدمات:** ينبغي أن يشرح الموقع الخدمات المقدمة من قبل الجهة الحكومية وكيفية الحصول عليها. إن ازدياد الإقبال على الطرق الإلكترونية يؤدي إلى توفير هائل في العديد من تكاليف العمل اليدوي.

## الباب الثاني: الإدارة الإلكترونية

تم اختصاص هذا الباب من أجل التعمق في موضوع الإدارة الإلكترونية وذلك من خلال فصلين، حيث ينقسم كل فصل إلى ثلاثة مباحث.

### ❖ الفصل الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

✓ المبحث الأول: تعريف الإدارة الإلكترونية وأهدافها وفوائدها

✓ المبحث الثاني: تطورات قيام الإدارة الإلكترونية ومتطلبات تطبيقها وعناصرها

✓ المبحث الثالث: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية ومقترحات نجاحها

### ❖ الفصل الثاني: الإدارة والحكومة الإلكترونية من حيث الواقع والآثار والآفاق

✓ المبحث الأول: الإدارة الإلكترونية واقعها الحالي وفرص تواجهها

✓ المبحث الثاني: الآثار الإيجابية والسلبية للإدارة الإلكترونية

✓ المبحث الثالث: تجارب رائدة في الإدارة الإلكترونية وعوامل نجاحها



## الفصل الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

### تمهيد الفصل الأول:

من أبرز سمات هذا العصر استخدام التقنيات الإلكترونية في الإدارة الحديثة، ومن بين هذه التقنيات التي نراها في كل شأن من شؤون حياتنا اليومية ظهور تقنية الإدارة الإلكترونية، حيث أصبح الاعتماد على تقنية المعلومات والاتصالات أحد الركائز المهمة التي تنطلق منها الإدارة الحديثة، ونتيجة لاستخدام الاتصالات والإنترنت ظهرت الحاجة لاستخدام نمط جديد من الإدارة، ألا وهو الإدارة الإلكترونية القائمة على التنظيم الشبكي والسرعة الفائقة.

من أجل التعرف على مفهوم وفوائد الإدارة الإلكترونية بشكل أفضل فقد تم تخصيص هذا الفصل من أجل إلقاء الضوء على مفهوم الإدارة الإلكترونية وأهدافها وواقع هذا التطبيق من خلال ثلاثة مباحث مبيّنين تعريف الإدارة الإلكترونية وأهدافها وفوائدها (المبحث الأول) والذي يحتوي على تعريف الإدارة الإلكترونية، وأهداف الإدارة الإلكترونية، وفوائد الإدارة الإلكترونية.

ونبين تطورات قيام الإدارة الإلكترونية ومتطلبات تطبيقها وعناصرها (المبحث الثاني)، والذي يحتوي بدوره على تطورات قيام الإدارة الإلكترونية، ومتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، وعناصر الإدارة الإلكترونية.

ونبين معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية ومقترحات نجاحها (المبحث الثالث) والذي يحتوي على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية، ومقترحات لإنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية.

## المبحث الأول: تعريف الإدارة الإلكترونية وأهدافها وفوائدها

نظراً للتطور الكبير في مجالات تقنية المعلومات كافة، ورخص أسعارها أخذت المنظمات تتسابق في استخدام أحدث الابتكارات في المجال الإداري، حيث إن استخدامها يساعد على تبسيط الإجراءات وتقليل استخدام الورق إلى أقل ما يمكن؛ ولذلك ظهر مفهوم شائع بكثرة هذه الأيام في الكثير من دول العالم، بما فيها الدول العربية، يطلق عليه: "الإدارة الإلكترونية" (السالمي، 2008، صفحة 31).

الإدارة الإلكترونية قد تبدو لبعض الناس وكأنها جاءت مع الإنترنت التي بدأ استخدامها استخداماً تجارياً وللأغراض العامة في منتصف التسعينات من القرن العشرين الميلادي بعد أن استخدمت لفترة طويلة لأغراض عسكرية وأكاديمية. إلا أن الأمر قد لا يكون كذلك على الأقل من زوايا معينة؛ فأتمة المكتب (Office Automation) قد وجدت منذ أكثر من عقدين من الزمن في الآلات (كالهاتف والفاكس والحفظ الآلي والميكروفيلم وغيرها)، كما أن الرقابة الرقمية بالحاسوب (CNC)، والتصميم والتصنيع بمساعدة الحاسوب (CAD/CAM)، والتصنيع المتكامل بالحاسوب (CIM) والمستودع المؤتمت وتطبيقات الذكاء الصناعي في الإنتاج والخدمات، كلها نماذج لإحلال الآلة والأنظمة الآلية والحاسوبية في الإدارة محل العاملين في الأنشطة التشغيلية، وكذلك محل المديرين في التوجيهات والتعليمات الآلية، استناداً إلى برمجة مسبقة. وكل هذا حدث في العقود السابقة قبل الإنترنت (نجم، 2004، صفحة 125-126). وقد تأثر مفهوم الإدارة الإلكترونية باستخدام تقنيات المعلومات، والمميزات التي توفرها، من حيث السرعة والدقة، وتقليل استخدام الورق إلى أدنى حد ممكن، حيث أكد أحد الباحثين على أن فكرة الإدارة الإلكترونية تتعدى بكثير مفهوم الميكنة الخاصة بإدارات العمل داخل المنظمة،

إلى مفهوم تكامل البيانات والمعلومات بين الإدارات المختلفة والمتعددة، واستخدام تلك البيانات والمعلومات في توجيه سياسة وإجراءات عمل المنظمة نحو تحقيق أهدافها، وتوفير المرونة اللازمة للاستجابة للمتغيرات المتلاحقة، سواءً الداخلية أو الخارجية (السحيباني، 2009، صفحة 13).

هذا وقد عرف الإدارة الإلكترونية كثير من المفكرين والباحثين بعدة تعريفات، منها:

- "الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتقنية المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية تم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقاً" (السالمي، 2008، صفحة 32).
- "قدرة المنظمة على تقديم الخدمات وتبادل المعلومات بوسائل إلكترونية كشبكة الإنترنت أو شبكة اتصال إلكتروني\_ فيما بينها وبين المواطنين ومنظمات الأعمال المتعاملة معها، ببسر وسهولة ودقة عالية، وبأقل تكلفة، وفي أقصر وقت، مع ضمان خصوصية وأمن المعلومات في أي وقت وأي مكان" (العمرى، 2003، صفحة 16).

- "أداء العمليات بين مجموعة من الشركاء من خلال استخدام تقنية معلومات من أجل زيادة كفاءة وفعالية الأداء" (غنيم، 2004، صفحة 30).

- "منهج حديث يعتمد على تنفيذ كل الأعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر من الأفراد أو المنظمات باستخدام كل الوسائل الإلكترونية مثل البريد الإلكتروني (E-mail)، والتحويلات الإلكترونية للأموال (Electronic Funds

(EFT) (Transfer)، والتبادل الإلكتروني للمستندات (Electronic Data Interchange) (EDI)، والفاكس والنشرات الإلكترونية (الحمادي والحميضي، 2004، صفحة 3).

■ "الإدارة الإلكترونية هي إنجاز المهام والأعمال الإدارية من خلال وسائل الاتصال الإلكترونية والمعلوماتية لتطوير وميكنة هذه المهام وتلك الأعمال وتبسيط إجراءاتها وسرعة وإنجازها بكفاءة عالية" (جمعة، 2014، صفحة 8).

■ "الإدارة الإلكترونية هي جهود إدارية تتضمن تبادل المعلومات وتقديم الخدمات للمواطنين بسرعة عالية وتكلفة منخفضة عبر أجهزة الحاسوب المتصلة بشبكة المعلومات الدولية مع ضمان سرية وأمن المعلومات المتناقلة" (الضافي، 2006، صفحة 8 وما بعدها).

■ "الإدارة الإلكترونية هي عملية إدارية قائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في تخطيط وتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف الشركة" (نجم د.، 2009، صفحة 158).

ويرى (القرني، 2007، صفحة 37) أن "الإدارة الإلكترونية تتطوي على ما يلي:

1. استخدام تقنية المعلومات والاتصالات: أصبحت الكثير من الإدارات اليوم تستخدم

تقنية المعلومات والاتصالات في مجالاتها وأقسامها المختلفة، وذلك بهدف تحقيق

تطورات أكبر في مجال عمله وإمكانية تقديم وتوفير خدمات أكثر جودة وأسرع في النفاذ في خدمة الأفراد

2. ربط تقنية المعلومات بمهام الجهاز الإداري ومسؤولياته: فعندما يتم ربط تقنية المعلومات بأجهزة الإدارة المختلفة ويتم تحديد مسؤولياتها تقنياً، تصبح العمليات أسرع نفاذاً وأكثر دقة، مما يخدم الأفراد بشكل أفضل، وتسهل العمليات الإدارية، وتقلل من استخدام الأوراق والذي بدوره تكون نقطة إيجابية في مساعدة البيئة.

3. تطوير العمليات الإدارية وتحسينها داخل المنظمات: استخدام التقنيات الحديثة في العمليات الإدارية تؤدي إلى التطوير من العمليات الإدارية في جوانبها المختلفة، كما أنها تحسن من الأداء الإداري داخل الإدارات والمنظمات، مما يسهم في إنجاز أعمال أو معاملات كثيرة ومتعددة في وقت قليل.

4. تطوير جميع النشاطات الإدارية وميكنتها، وتبسيط الإجراءات، وسرعة وكفاءة إنجاز المعاملات: التقنيات الحديثة التي تستخدم في الإدارات لها دور كبير في التطوير من النشاطات التي تقوم بها الإدارة بحيث تصبح أكثر إنتاجاً مما كان عليه قبل وأكثر خدمةً للأفراد والشعب، كما أن العمليات تكون أكثر بساطةً في حال دخول التقنيات على الأنظمة الإدارية بحيث يمكن إنجاز المعاملة المطلوبة من خلال إدخال بعض البيانات والضغط على عدة أزرار، على خلاف الطريقة التقليدية التي كانت المعاملات تستلزم وقتاً أطول مع بعض التعقيدات الإدارية.

5. توفير الوقت والجهد والتكلفة والاستخدام الآمن: عندما تتم إنجاز العمليات بشكل أسرع

يتم بالتالي توفير الوقت والجهد للإدارة والموظفين، مما يمكن للموظفين إنجاز عدد أكبر من المعاملات والطلبات في اليوم الواحد، كما أن نفاذ المعاملات إلكترونياً تكون أكثر أماناً من حيث الحفاظ على سرية البيانات والمعلومات، حيث يتم تخزينها والاحتفاظ بها إلكترونياً دون الحاجة إلى طباعتها على الورق.

6. السرعة والكفاءة في تحقيق أهداف المنظمات الإدارية: كما بينا آنفاً تنفيذ المعاملات

إلكترونياً يكون أسرع من نفاذها بالطريقة التقليدية، إضافةً إلى أنه يتم تنفيذ العمل بشكل أدق وبجودة عالية.

ومن أجل فهم الإدارة الإلكترونية طرح أحد الباحثين أبعاد تطورها على مستويات متعددة، وذلك كما يلي (نجم، 2004، صفحة 128-131):

1. أن الإدارة الإلكترونية هي امتداد للمدارس الإدارية وتجاوز لها، فمن المدرسة الكلاسيكية إلى مدرسة العلاقات الإنسانية، التي تنامت وتوجت في المدرسة السلوكية، وإلى المدخل الكمي أثناء الحرب العالمية الثانية، ثم مدرسة النظم في بداية الخمسينات، ثم المدرسة الموقفية في الستينات، فمدخل منظمة التعلم في الثمانينات؛ لتتوج مسيرة التطور في منتصف التسعينات بصعود نجم الإدارة الإلكترونية.

2. أن الإدارة الإلكترونية هي امتداد للتطور التقني في الإدارة، حيث اتجه العمل الإداري منذ البدء إلى إحلال الآلة محل العامل، لينتقل إلى العمليات الذهنية المحاكية للإنسان

من خلال الذكاء الصناعي، الذي يحاكي الذكاء الإنساني، سواء في الرؤية الآلية، أو اللغة الطبيعية، أو الأنظمة الخبيرة، وتبع ذلك ظهور الإنترنت وشبكات الأعمال.

3. أن الإدارة الإلكترونية هي نتاج تطور تبادل البيانات الإلكترونية كمجال تخصص ضيق، إلى مجال الأعمال الإلكترونية الواسعة.

4. من التفاعل الإنساني إلى التفاعل الآلي: حيث نظرت الإدارة في البداية إلى التفاعل الإنساني نظرة سلبية، لأنه يؤدي إلى علاقات شخصية وتنظيم غير رسمي، بينما التفاعل الآلي باستخدام الإنترنت وشبكات الأعمال يمكن أن يبلغ مداه تنظيمياً وجغرافياً وفنياً وزمنياً.

نظراً لأهمية الإدارة الإلكترونية في يومنا هذا الذي يسمى بعصر التكنولوجيا فقد تحدث الكثير من الباحثين والمفكرين عن الأهداف التي تسعى إليها الحكومة والإدارات من تطبيق الإدارة الإلكترونية، وفيما يلي سوف نبين آراء بعض المفكرين فيما يتعلق بأهداف الإدارة الإلكترونية وذلك على سبيل المثال وليست الحصر.

تتمثل الأهداف الأساسية للإدارة الإلكترونية من وجهة نظر محمد الهادي في تحقيق ما يلي (الهادي، 2005، صفحة 124):

1. محاولة إعادة هيكلة المؤسسات التربوية التقليدية الحالية لتحسين الأداء الإداري التقليدي المتمثل في كسب الوقت وتقليل التكلفة اللازمتين لإنجاز المعاملات وفق تطور مفهوم الإدارة الإلكترونية.

2. إعادة النظر في الموارد البشرية المتاحة للمؤسسات التدريبية والعمل على رفع كفاءتها

ومهاراتها التكنولوجية لربط الأهداف المنشودة للإدارة الإلكترونية بالأداء والتطبيق.

3. تقييم البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحريرها لكي تستجيب ومتطلبات

الخدمات اللازمة بالحجم والنوعية لتحقيق الخدمات للإدارة الإلكترونية.

بين عبد الفتاح حجازي أهداف الإدارة الإلكترونية وما يمكن أن تحققه للجمهور؛ لذلك يظهر هنا

تصنيف آخر لأهداف الإدارة الإلكترونية وذلك كما يلي (حجازي، 2004، صفحة 99-

103):

1. تحسين مستوى الخدمات: عن طريق تجاوز الأخطاء التي قد يقع فيها الموظف العادي

عند قيامه بعمله.

2. التقليل من التعقيدات الإدارية: وذلك من خلال التقليل من البيروقراطية في الإدارة

واختصار مراحل إنجاز المعاملات.

3. تخفيض التكاليف: ومن ذلك إمكانية حصول الأفراد على المعلومات والبيانات التي

تلتزمهم للحصول على خدمة معينة عن طريق شبكة الإنترنت دون أن يكلف نفسه

مراجعة المؤسسة.

4. تحقيق الاستفادة القصوى للعاملين في المؤسسة: ومن ذلك إتباع أسلوب موحد للتعامل مع

جميع الموظفين في المؤسسة بما يحقق المساواة في تقديم الخدمة، وكذلك قيام نظام

الخدمات الإلكترونية بالعمل على مدار الساعة.



ذكرت رأفت رضوان أن الأهداف الأساسية من تطبيق الإدارة الإلكترونية هو الاستفادة من المميزات الآتية (رضوان ر.، 1999، صفحة 3):

1. إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية: حيث يمكن للمؤسسة

الكبرى والأعلى إدارة ومتابعة الإدارات والأقسام المختلفة، والتدقيق على عملهم وذلك

بأقل جهد ووقت ممكن، والسعي من أجل تطوير عملهم وتقديم التوصيات اللازمة من

أجل التطوير من عمل الإدارة.

2. تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة: حيث يمكن تجميع البيانات

اللازمة والهامة من مصادرها الأصلية وبثقة تامة؛ لأن يتم أخذها من جهة رسمية

وموثوقة تحت نظر إدارة سليمة ودقيقة.

3. التقليل من المعوقات التي تزامن اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها بمركز

اتخاذ القرار: في كثير من الحالات قد تواجه الأفراد معوقات عند تعاملهم مع جهة أو

إدارة معينة، سواء معوقات بسبب عدم التنظيم في أداء العمل أو غيرها، فبالتالي تطبيق

الإدارة الإلكترونية يكون لها دور كبير في الحد من هذه المعوقات؛ نظراً لأن التعاملات

تكون منظمة إلكترونياً وبدقة.

4. خفض التكاليف الباهظة أثناء متابعة عمليات الإدارة المختلفة: في كثير من الإدارات

والتعاملات قد يتحمل الفرد تكاليف باهظة من أجل تنفيذ معاملته، سواء تكاليف داخل

الإدارة كالرسومات المختلفة وغيرها، أو تكاليف خارج الإدارة من وسائل المواصلات

وما شابه، ولكن حين يتم تطبيق الإدارة الإلكترونية يتم التقليل من هذه التكاليف بشكل كبير، وهذا يكون لصالح الأفراد.

##### 5. توظيف تكنولوجيا المعلومات لدعم وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين

بالمؤسسة: حيث تساعد توظيف تكنولوجيا المعلومات في الإدارات والمؤسسات على إيجاد نوع من الثقافة الإيجابية للعمل الإداري والموظفين، بحيث يساهم في تشجيع الموظفين على إتقان هذه الثقافة وتطبيقها في حياتهم العملية.

##### 6. زيادة الترابط بين العاملين والإدارات العليا ومتابعة إدارة الموارد كافة: عندما تتم

العمليات الإدارية بالطريقة الإلكترونية وعن طريق توظيف التكنولوجيا في أنظمتها، بدوره يساهم في زيادة الترابط ما بين العاملين في الإدارة والإدارات العليا، مما يسهل على الإدارات العليا مراقبة أعمال الموظفين والتدقيق على المعاملات التي يقومون بها إلكترونياً وبالتالي الحفاظ على مصداقية العمل.

##### 7. تسهيل طريقة الحصول على الخدمات والمعلومات في أي وقت: في تطبيق نظام

الإدارة الإلكترونية تسهل على الأفراد الحصول على الخدمات والمعلومات التي يحتاجون إليها من أجل إتمام عملية ما، حيث يستطيع الفرد عن طريق التطبيق الإلكتروني أو الموقع الإلكتروني الحصول على الخدمة التي يحتاجها أو على الأقل الحصول على المعلومات اللازمة قبل الذهاب إلى الإدارة من نفاذ عمله، كما أنه يستطيع الحصول على هذه المعلومات في أي وقت من اليوم ومن أي مكان دون الحاجة إلى ضياع الوقت في الذهاب من وإلى الإدارة عدة مرات.

8. الدقة والسرعة في إنجاز الخدمات والمعاملات الخاصة بالموظفين: عندما يتم تقديم

الخدمات إلكترونياً، تكون الخدمات والعمليات أكثر دقة وسرعة، خاصةً المعاملات

الخاصة بالموظفين من تعيين وظائفهم ورواتبهم وصرف الراتب، حيث يتم حفظ جميع

هذه العمليات إلكترونياً بدقة عالية وسرعة، مما يصل نسبة الخطأ إلى أقل ما يمكن.

9. التقليل من الوساطة والمحسوبية المنتشرة بين الموظفين والعاملين في مختلف

الوظائف: كثيراً ما نرى الموظفين وغيرهم يستخدمون ما يعرف بـ "الوساطة" في

معاملاتهم الإدارية حين تكون المعاملة أو الخدمة من أجل صديق يعرفه أو أحد أقاربه

أو أفراد عائلته، وهذا ما يؤدي بدوره إلى فساد الإدارة والنظام الإداري، وبالتالي من

أهداف تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات الحد من هذه الوساطات إن لم يتم

القضاء عليها نهائياً، وذلك من خلال تنفيذ المعاملات إلكترونياً دون تدخل الموظفين

بشكل أساسي وكلي.

10. تفاعل المنظمات مع المنظمات الأخرى: عندما يكون لكل منظمة تطبيقها أو موقعها

الإلكتروني الخاص من أجل تقديم خدماتها المختلفة والتعامل مع الجهات المختلفة، يكون

التفاعل والعلاقات المتبادلة أكثر، نظراً لسهولة وقلة الوقت اللازمة من أجل هذه

التفاعلات والعلاقات المتبادلة، مما يساهم في التطوير من عمل الجهتين أو الجهات ذات

العلاقة نظراً لتعاونهما وتفاعلها معاً.

وفي هذا السياق يذكر سعد علي الحاج أن أهم أهداف الإدارة الإلكترونية تتمثل فيما يأتي

(بكري، 2002، صفحة 46):

أ. أهداف مباشرة يمكن تحليلها وترجمتها إلى مكاسب مادية وتتمثل فيما يلي:

### 1. تقليل مساحات العمل داخل المنظمات والمؤسسات: عندما يتم تطبيق الإدارة

الإلكترونية تقل الحاجة إلى الموظفين داخل مقر الإدارة؛ نظراً لأن أغلب التعاملات تتم إلكترونياً دون الحاجة إلى اللجوء إلى الموظفين داخل الإدارة، الأمر الذي يساهم في عدم حاجة الإدارة إلى مساحة كبيرة من أجل بنائها، نظراً لقلّة حاجتها إلى الموظفين وبالتالي قلّة الحاجة إلى الأقسام المختلفة، وأخيراً عدم الحاجة إلى بناء ضخّم وكبير.

### 2. الحد من استخدام الأوراق في الأعمال الإدارية: عندما يتم تطبيق الإدارة

الإلكترونية، جميع التعاملات تتم إلكترونياً، وبالتالي يقل الحاجة إلى استخدام الأوراق بشكل كبير، الأمر الذي يساهم في المحافظة على البيئة وحمايتها، وحماية الأشجار من القطع بهدف صناعة الأوراق.

### 3. إمكانية أداء الأعمال التعليمية عن بعد مما ينعكس على ذلك تقليل الحاجة

إلى التنقل وبالتالي تقليل ازدحام وسائل النقل: هذه النقطة تنطبق على المدارس والجامعات، فالمدارس والجامعات التي توفر خدمة التعليم الإلكتروني تساهم في توفير على الطلاب تكاليف الذهاب من وإلى الجهات التعليمية خاصةً إذا أراد الطالب أن يكمل دراسته في دولة أخرى، وأيضاً يساهم في التقليل من ازدحام الطرق في ساعات الذهاب من وإلى الجهات التعليمية.

ب. أهداف عامة غير مباشرة يصعب ترجمتها إلى مكاسب مادية ملموسة:

### 1. العمل الإلكتروني يساعد على التقليل من الأخطاء المرتبطة بالعامل الإنساني

مما يكون لإدخال التقنية دور كبير في نجاحها: كثيراً ما يرتكب العامل خطأ ما أثناء تنفيذه للمعاملات المختلفة، وخطأه راجع إلى أسباب مختلفة، إما قلة التركيز أو ضغط العمل، أو شابه بالأسامي وغيرها من الأسباب، إلا أن للإدارة الإلكترونية دور كبير في الحد من هذه الأخطاء، لأن تتم المعاملات المختلفة عن طريق تقنيات منظمة ودقيقة.

### 2. إن العمل الإلكتروني هو الخيار الحتمي الذي يتيح التوافق مع بقية دول

العالم التي تتجه إليه بقوة خاصة المتقدمة منها: عندما يتم تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجهات المختلفة هذا يساهم بدوره التطوير من العلاقات الدولية، خاصة وأن الدول المتقدمة تعتمد بشكل كبير على تنفيذ معاملاتها إلكترونياً، مما يسهل العلاقات الدولية وجميع الأنظمة الإلكترونية في جميع دول العالم تستخدم إلى جانب اللغة الرسمية للبلد اللغة الموحدة عالمياً وهي اللغة الإنجليزية.

### 3. إن العمل الإلكتروني يعمل على زيادة وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات

بمختلف أنواعها: عند تطبيق الإدارة الإلكترونية والعمل على تطويرها مع مرور الزمن، يسعى الإدارة والجهات الأخرى الوصول إلى ذات الدرجة من التطور والتقدم وتقديم الخدمات وتسهيلها للأفراد، وهذا ما يؤدي إلى إيجاد نوع من المنافسة الإيجابية ما بين الجهات والإدارات المختلفة، وبالتالي تؤدي هذه

المنافسة إلى تطوير وتقديم الجهات المختلفة في آن واحد، والسعي من أجل تقديم أفضل وأدق الخدمات للأفراد بأسرع وقت ممكن.

كما ترى الباحثة كلثم الكبيسي في دراستها أن الفلسفة الرئيسية للإدارة الإلكترونية هي نظرتها إلى الإدارة كمصدر للخدمات، والمواطن والشركات كزبائن أو عملاء يرغبون في الاستفادة من هذه الخدمات؛ لذلك فإن للإدارة الإلكترونية أهداف كثيرة تسعى إلى تحقيقها في إطار تعاملها مع العميل وذلك بغض النظر عن الأهمية والأولوية كما يلي (الكبيسي، 2008، صفحة 39-41):

1. استيعاب عدد أكبر من العملاء في وقت واحد إذ أن قدرة الإدارة التقليدية بالنسبة إلى تخليص معاملات العملاء تبقى محدودة وتضطرهم في كثير من الأحيان إلى الانتظار في صفوف طويلة.

2. إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية والنفوذ في إنهاء المعاملات المتعلقة بأحد العملاء.

3. إلغاء نظام الأرشيف الوطني الورقي واستبداله بنظام أرشفة إلكتروني مع ما يحمله من ليونة في التعامل مع الوثائق والمقدرة على تصحيح الأخطاء الحاصلة بسرعة ونشر الوثائق لأكثر من جهة في أقل وقت ممكن والاستفادة منها في أي وقت كان.

4. إلغاء عامل المكان، إذ أنها تطمح إلى تحقيق تعيينات الموظفين والتخاطب معهم

وإرسال الأوامر والتعليمات والإشراف على الأداء وإقامة الندوات والمؤتمرات من خلال

"الفيديوكونفرانس" ومن خلال الشبكة الإلكترونية للإدارة.

5. إلغاء تأثير عامل الزمان، ففكرة الصيف والشتاء لم تعد موجودة وفكرة أخذ العطل أو

الإجازات لإنجاز بعض المعاملات الإدارية يتم الحد منها إلى أقصى حد ممكن

6. تحسين الخدمات: خفض التنقل، التوصيل في أي وقت وفي أي مكان، وسهولة

الوصول للمعلومات.

7. تحسين التنافس الاقتصادي: استخدام الانترنت للتجارة العالمية، وإتاحة الفرصة

للشركات ذات المقاس المتوسط والصغير لدخول المنافسة.

8. التأكيد على مبدأ الجودة الشاملة بمفهومها الحديث، فالجودة كما هي في قاموس

أكسفورد تعني الدرجة العالية من النوعية أو القيمة وعرفت مؤسسه "أودي أي"

الأمريكية المتخصصة .... بأنها إتمام الأعمال الصحيحة في الأوقات الصحيحة، ومن

هنا تأتي الإدارة الإلكترونية لتؤكد على أهمية تلبية احتياجات العمل في الوقت والزمان

الذي يكون فيه العميل محتاجاً إلى الخدمة في أسرع وقت ممكن."

يتضح لنا من خلال الدراسات السابقة أن محصلة الأهداف الناجمة عن تطبيق الإدارة

الإلكترونية تتمثل تحديداً في تجاوز النواقص والاحتياجات التي تعانيها الإدارة التقليدية وتجاوز

مشكلات الإدارة الإلكترونية التي تظهر بالممارسة.

مما لا شك فيه أن كل أسلوب أو منهج يتم تطبيقه سواء في الناحية الإدارية أو الاجتماعية أو الثقافية أو الصحية أو غيرها له فوائد ومساوئ، والمتتبع لجميع النظريات التي وردت في علم الإدارة يجد أنه عند المناداة بتطبيق أي منها يتم الإيضاح بأن هذه النظرية أو تلك هي العلاج الشافي لمشكلات الإدارة، وبعد تطبيقها وبالتجربة الإنسانية يظهر بعض النقص أو المشكلات التي تحتاج إلى البحث لها عن حلول أو بدائل (القحطاني، 2006، صفحة 18-19).

فمثلاً البيروقراطية كانت في البداية هي الحل الأمثل لجميع مشكلات الإدارة وكانت تعتبر النظام الأفضل في الأخذ بطريقة الرقي والتقدم، وبعد ذلك أصبح مفهومها يمثل لدى الناس الروتين والتعقيد والتخلف.

والإدارة الإلكترونية كغيرها من النظريات جرى الترويج بفعالية لفوائدها على أعلى المستويات، ففي عام 1995م قامت مجموعة السبع التي أصبحت الآن مجموعة الثماني بإنشاء برنامج يسمى "الحكومة على الخط المباشر" يعتمد على رغبة الحكومات على نطاق العالم في تخفيض تكاليف الخدمات المقدمة وتحسين مستوى هذه الخدمات عبر استخدام فعال ومبتكر لتقنيات المعلومات، وبذلك يتم تحويل الحكومات إلى إلكترونية بحيث يمكن تصريف معظم الأعمال الإدارية إلكترونياً مع بداية القرن الحادي والعشرين (القحطاني، 2006، صفحة 19).

جدير بالذكر أن بعض الباحثين عملوا على تصنيف فوائد الإدارة الإلكترونية إلى عدة تصنيفات وذلك كما يلي:



### أولاً: فوائد الإدارة الإلكترونية للمجتمع

إن الفوائد التي توفرها الإدارة الإلكترونية للمجتمع هي (المفرجي، صالح، والبياتي، 2007، صفحة 34):

أ. تسهم في زيادة شفافية الحكومات فيما يتعلق بتحسين الخدمات، وتبسيط الإجراءات، وتسهيل المعاملات بينها وبين جميع فئات المجتمع.

ب. تسهم أيضاً في توفير البيانات والمعلومات، وإتاحتها لجميع فئات المجتمع.

ت. تساعد في عرض إجراءات الحصول على الخدمات وخطواتها ونماذجها بصورة تحقق سهولة التعامل مع المؤسسات.

ث. تؤدي إلى فتح قناة اتصال جديدة بين فئات المجتمع.

ج. تساعد في الاستفادة من الفرص المتاحة في سوق التكنولوجيا المتقدمة، إذ أنها ستخلق مناخاً مواتياً لدخول شركات جديدة في مجال صناعة التكنولوجيا المتطورة وإعطاء فرصة لإضافة خدمات جديدة، ولا سيما في مجال صيانة الشبكات.

### ثانياً: فوائد الإدارة الإلكترونية للمؤسسات

توفر الإدارة الإلكترونية فوائد للمؤسسات، وهذه الفوائد هي (المفرجي، صالح، والبياتي، 2007، صفحة 35):

أ. تبسيط إجراءات إنجاز الأعمال للمؤسسات، حيث يساهم الإدارة الإلكترونية في تسهيل العمليات الإدارية والمؤسسية للأفراد، سواءً للموظفين أو الأفراد الذين يسعون إلى إنهاء معاملاتهم.

ب. توفر برمجة تدفق سير المعاملات إلكترونياً، اللجوء إلى التطبيقات الإلكترونية تساهم في التشجيع على استخدام الأنظمة الإلكترونية وتطبيقات في مختلف الأقسام والمجالات في الإدارة وبالتالي تطور الإدارة قدماً إلى قدم مع تطور العالم.

ت. توفر معلومات دقيقة وموثقة، من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية يمكن للأفراد الحصول على معلومات دقيقة وموثقة من جهة الإدارة، كما يمكن للموظفين مساعدة الأفراد في تزويدهم بأدق المعلومات فيما يتعلق بمعاملاتهم.

ث. تقلل من أعباء الأعمال الورقية، كما بينا فيما سبق تطبيق الإدارة الإلكترونية تقلل من الحاجة إلى استخدام الأوراق، وبالتالي تقلل على الأفراد عبء حمل الأوراق والمحافظة عليها من الضياع أو التلف.

ج. تساعد المؤسسات في تعزيز مفهوم إدارة الجودة الشاملة، من خلال تحسين جودة الخدمات المقدمة.

ح. تسهل إجراء الاتصال بين دوائر المؤسسة المختلفة، وكذلك مع المؤسسات الأخرى.

خ. تساعد الإدارة العليا للمؤسسات في اتخاذ القرارات في الوقت المناسب، نتيجة توافر البيانات والمعلومات الدقيقة والضرورية عند الحاجة إليها، فضلاً عن التزود بالتغذية العكسية عن كل الأنشطة والاحتياجات، من خلال استخدام الأنظمة المتطورة.

د. تلغي المستويات الإدارية المتعددة، بل يمكن القول بأنه لا يوجد سوى مستوى إداري واحد متصل بالشبكة، وتصبح الشبكة هي الإدارة.

ذ. تسهم في تحقيق التميز، من خلال انخفاض أوقات إنجاز المعاملات وتكلفتها نتيجة لإلغاء التأخيرات والاستغناء عن بعض الخطوات غير الضرورية في أداء الأعمال.

ر. تقلل من حجم القوى العاملة غير الكفوة، في الوقت نفسه تتم إعادة تأهيل الآخرين لغرض مواكبة التطورات الجديدة التي طرأت على المؤسسة.

### ثالثاً: فوائد الإدارة الإلكترونية للعاملين في المؤسسة

توفر الإدارة الإلكترونية للعاملين في المؤسسة الفوائد التالية (العزاوي والديني، 2011):

أ. وضوح الاختصاصات والمسؤوليات للعاملين في ظل الإدارة الإلكترونية، حيث يتم تحديد اختصاص ومسؤولية كل موظف بشكل دقيق وواضح، ولا يستطيع أي من العاملين الادعاء بعدم علمه بطبيعة أو متطلبات وظيفته.

ب. تنمية مهارات وقدرات العاملين التقنية، تساهم الإدارة الإلكترونية في تنمية قدرات ومهارات العاملين في مجال التقنيات، مما يتطلب منهم العمل مع الأنظمة التقنية والتكنولوجيا بأحدث أنواعها، مما لا بد عليهم من تطوير هذه القدرة فيهم.

ت. سهولة أداء الأعمال نتيجة توحيد نماذج إجراءات العمل إلكترونياً، عندما يريد عدة أشخاص الحصول على الخدمة ذاتها لا يجب على العاملين إعادة كتابة نموذج الخدمة أو المعاملة من البداية عند التعامل مع كل شخص، حيث أن نموذج المعاملة تكون جاهزة على النظام (system) وكل ما يقوم به الموظف إعادة تعبئة البيانات الخاصة

بكل فرد، دون الحاجة إلى إعادة كتابة المعاملة بأكملها، الأمر الذي يساهم بدوره في توفير الكثير من الوقت والجهد.

ث. استمرار الاتصال الفعال بين العاملين والمستويات الإدارية، حيث يستطيع العاملين في الإدارة التواصل مع المستويات المختلفة في الإدارة من المدير وغيره بشكل سريع ودون تأخير، مما يساهم في تعزيز العلاقات ما بين الأفراد في الإدارة على اختلاف مناصبهم ودراجاتهم وبالتالي خلق بيئة عمل سليمة ذات علاقات حميمة.

ج. تحقيق اللامركزية الإدارية مما يحقق سرعة أداء المهام ببسر وسهولة، كما بينا سابقاً يساهم الإدارة الإلكترونية في تحقيق السرعة في نفاذ المعاملات والخدمات وبطريقة سهلة مما يكون له دور كبير في توفير الوقت والجهد في بيئة العمل.

ح. سرعة الحصول على المعلومات اللازمة لأداء الأعمال من خلال الأرشيف الإلكتروني للمؤسسة، حيث تكون جميع المعلومات التي تحتاجها سواء الأفراد أو العاملين متوفرة في تطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث يستطيع من يهمل الأمر ومن هو بحاجة إلى هذه المعلومات الوصول إليها بكل سهولة.

خ. التوثيق الإلكتروني لجهود العاملين من خلال الرقم السري لشخصية كل موظف ما يحفزهم للإبداع والتميز، يكون لكل موظف الرقم السري الخاص به يستطيع من خلاله الدخول إلى نظام الإدارة الإلكترونية وبدء القيام بعمله، والخروج من النظام بعد الانتهاء من عمله أو انتهاء الساعات الإدارية، حيث يتم حفظ ما قام به في النظام وبأمان، لا يستطيع أحد التلاعب به لأنه يفترض ألا يملك الرقم السري سوى الموظف نفسه،

وبالتالي يتم توثيق جهود كل عامل على النظام دون إمكانية الوصول إليها من قبل أفراد آخرين.

#### رابعاً: فوائد الإدارة الإلكترونية للمواطنين

توفر الإدارة الإلكترونية فوائد للمواطنين من خلال (المفرجي، صالح، والبياتي، 2007، صفحة 36):

أ. الإسهام في تحقيق اتصال أفضل وأسرع وأوسع، مما يوفر للمواطنين خدمات عالية الجودة وبتكلفة أقل.

ب. تمكن المواطنين من إيجاد المعلومات والحصول على الخدمات في أماكن وجودهم من غير الحاجة إلى مراجعة الدوائر المعنية.

ت. تساعد على زيادة ولاء الزبائن، نتيجة للاستجابة السريعة للاحتياجات والتسليم المبسط للخدمات المقدمة لهم.

ذكر (السالمي ع.، 2003، صفحة 139) في دراسته أنه "لا شك في أن اهتمام العالم المتقدم باستخدام تقنية المعلومات لم يأت من فراغ، بل لتحقيق فوائد كبيرة نتيجة لاستخدام هذه التقنيات؛ ولذلك بدأت الدول تتسابق في تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسساتها الحكومية والأمنية، ولعل أهم هذه الفوائد ما يلي:

1. تبسيط الإجراءات داخل هذه المؤسسات والأجهزة، وهذا ينعكس على مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين وعلى جودة توعية تلك الخدمات.

2. اختصار وقت تنفيذ المعاملات الإدارية المختلفة.
3. الدقة والوضوح في العمليات الإدارية المختلفة داخل المؤسسة.
4. تسهيل إجراء الاتصال بين دوائر المؤسسة المختلفة، وكذلك مع المؤسسات والأجهزة الأخرى.
5. التقليل من استخدام الورق بشكل ملحوظ، مما يؤثر إيجاباً على الانجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات، وينعكس إيجاباً على أغلب المؤسسات في عملية الحفظ والتوثيق، مما يؤدي إلى عدم الحاجة إلى أماكن للتخزين، وتتم الاستفادة منها في أمور أخرى.
6. تحويل الأيدي العاملة الزائدة عن الحاجة إلى أيدٍ عاملة لها دور أساسي في تنفيذ هذه الإدارة، عن طريق إعادة التأهيل لمواكبة التطورات الجديدة التي طرأت على المؤسسة والاستغناء عن الموظفين غير الأكفاء، وغير القادرين على التكيف مع الوضع الجديد.
7. توفير وسيلة تواصل تساهم في الحفاظ على المعلومات التي تخص الأمن العام.
8. تقديم الخدمات بشكل أفضل لمستخدميها من الجمهور وقطاع الأعمال.
9. القضاء على التزاحم بالمصالح الحكومية، حيث يستطيع المواطن عن طريق الشبكة الإلكترونية أن يحصل على خدماته دون التردد على المصالح الحكومية والتزاحم أمامها أو داخلها.

10. الشفافية في معرفة المواطن والمقيم بحقوقهم وواجباتهم، وذلك عن طريق إمكانية الإلمام بسياسة الدولة ومناهجها الاقتصادية والاستثمارية وقوانينها التجارية والصناعية والأمنية وغيرها، وعدم تعقيم المعلومات.
11. تقليل تكاليف إدارة مؤسسات الدولة: حيث يمكن خفض تكلفة الخدمات الحكومية بصورة فعالة، وباستخدام وسائل النقل الإلكتروني يمكن خفض أعداد الموظفين، وتخفيض أماكن تردد المواطن على المصالح الحكومية فتقل الحاجة إلى أبنية حكومية جديدة، وخفض المستندات المستخدمة في تنفيذ المعاملات، وغير ذلك من الخدمات.
12. تيسير معاملات المرأة، ففي تقديم الخدمات إلكترونياً صيانة للمرأة في الصوت والهيئة مما يعطيها الحرية الكاملة في التعامل دون أن تختلط بالرجال.
13. توفير فرص وظيفية بما يتوافق مع عقيدتنا وبيئتنا الاجتماعية.
14. استخدام التقنيات الحديثة لتحسين وتطوير الخدمات المقدمة للمواطنين والمقيمين.
15. توفير فرص وظيفية ذات دخول عالية لشريحة كبيرة من المواطنين (المتخصصين في التقنية وصيانتها).
16. الخصوصية والأمان، حيث تتمتع الإدارة الإلكترونية بمعايير الخصوصية والسرية المناسبة والأمن والمصادقية، مما يؤدي إلى نموها وتطورها في مجال خدمة الجمهور.
17. ديمومة أداء المؤسسات لأعمالها بشكل مستمر، مما يجعل استفادة المتعاملين من تلك الخدمات مستمرة في أي وقت ومن أي مكان.

18. القضاء على البيروقراطية والتعقيد والروتين والواسطة والمحسوبية بتقديم الخدمات إلكترونياً.

19. الاستفادة القصوى من ثورة الاتصالات وتقنية المعلومات.

20. تحقيق نقلة نوعية وحضارية للمؤسسة تساهم في تأهيل جهازها الإداري إلكترونياً، مما يسهل عليه الاندماج في الحكومة الإلكترونية والترابط مع كافة مؤسسات الدولة الخاصة والعامة.

21. مشاركة المواطن للمؤسسة في الإدارة الإلكترونية عن طريق استطلاع آراء المواطنين ووجهات نظرهم حول الخدمات التي تقدمها المؤسسة إلكترونياً.

كما بين (كورتل وسليمان، 2015) فوائد الإدارة الإلكترونية في دراستهم بشكل عام ودون تصنيف وذلك كما يلي: \_ علماً أنه تم توضيح شرح موجز للنقاط التالية سابقاً \_

1. تبسيط الإجراءات داخل هذه المؤسسات مما ينعكس إيجابياً على مستوى الخدمات التي تقدم إلى المواطنين، كما تكون نوع الخدمات المقدمة أكثر جودة.

2. اختصار وقت تنفيذ إنجاز المعاملات الإدارية المختلفة.

3. الدقة والموضوعية في العمليات الإدارية المختلفة داخل المؤسسة.

4. تسهيل إجراء الاتصال بين دوائر المؤسسة المختلفة وكذلك مع المؤسسات الأخرى داخل وخارج بلد المؤسسة.



5. إن استخدام الإدارة الإلكترونية بشكل صحيح ستقلل استخدام الأوراق بشكل ملحوظ مما يؤثر إيجابياً على عمل المؤسسة.

6. كما أن تقليل استخدام الأوراق سوف يعالج مشكلة تعاني منها أغلب المؤسسات في عملية الحفظ والتوثيق مما يؤدي إلى عدم الحاجة إلى أماكن خزن، حيث يتم الاستفادة منها في أمور أخرى (السالمي، 2005، صفحة 238-239).

## المبحث الثاني: تطبيق المبادرات والمشاريع الالكترونية في دولة الامارات العربية المتحدة

"هنا لابد ومن الإشارة إلى دولة الإمارات العربية المتحدة وفكرة الحكومة الذكية حيث عكفت حكومة دولة الإمارات على تنفيذ العديد من المبادرات والمشاريع في إطار تطبيق مبادرة الحكومة الذكية لدولة الإمارات العربية المتحدة. وتساعد هذه المبادرات على تسريع وتيرة التحول الذكي في الجهات الحكومية على المستويين المحلي والاتحادي، وتشجيع الجمهور على تبني واستخدام الخدمات الذكية.

### أولاً: الشبكة الإلكترونية الاتحادية

أطلق برنامج الشبكة الإلكترونية الاتحادية تماشياً مع الخطة الوطنية لأهداف الحكومة الذكية، والتي تتوافق مع رؤية الدولة للعام 2021 التي تهدف إلى تعزيز مكانة الدولة على مستوى العالم في مختلف المجالات.

تتمحور مهمة الشبكة الإلكترونية الاتحادية حول توفير وسيلة فعالة وآمنة لتقديم خدمات الحكومة الذكية للهيئات الحكومية والأفراد على مدار الساعة في دولة الإمارات. كما تهدف

لتوفير بنية تحتية مشتركة تتيح إمكانية وصول آمن عند الطلب إلى مجموعة من الموارد الحاسوبية المتكاملة مثل (الشبكات، المخدمات، تطبيقات التخزين، والخدمات)، وذلك لكافة الجهات الحكومية الاتحادية في دولة الإمارات، إضافة لربط تلك الجهات مع بعضها وتعزيز التواصل والتنسيق فيما بينها.

وتتم إدارة العمليات المتعلقة بالشبكة من خلال مركزين للربط في كل من أبو ظبي ودبي، مما يوفر الكثير من الأعباء على الجهات الحكومية فيما يتعلق باستضافة وصيانة وحماية مراكز البيانات. وتحقق الشبكة أيضاً مبدأ الربط الشعبي بدلاً من الربط الثنائي، حيث أن كل جهة ستكون مرتبطة وبشكل آلي بالجهات الأخرى.

وقد تم تقسيم المشروع إلى مرحلتين أساسيتين تشمل الأولى بناء المركز التقني الخاص بالشبكة، والثانية إطلاق الربط الشبكي بين المركز والمؤسسات الاتحادية. وتشمل الخدمات التي توفرها الشبكة الإلكترونية الاتحادية:

- التواصل بين الجهات الحكومية.
- الإنترنت المشترك.
- إدارة عمليات البنية التحتية.
- البرامج كخدمة/ البريد الإلكتروني المشترك للحكومة.
- البنية التحتية كخدمة.
- إدارة الأحداث الأمنية.

### ثانياً: مركز الابتكار الرقمي لحكومة الإمارات الذكية "CODI"

يعمل مركز الإبداع لحكومة الإمارات الذكية كمنصة للابتكار الرقمي وتعزيز مستقبل التحول الرقمي وذلك بالتنسيق مع منظمات عالمية رائدة وخبراء التقنية وربطهم بمؤسسات الدولة التي تعمل على تحقيق أهداف الحكومة الذكية. ويتم تحديث المركز باستمرار ليواكب الابتكارات ووسائل التكنولوجيا الحديثة، حيث وقع اتفاقات شراكة مع عدد من الشركات الرائدة مثل أبل، جوجل، ومايكروسوفت، وغيرها.

ومن أبرز الخدمات التي يقدمها المركز للجهات الحكومية خدمات التدريب، والمختبر الرقمي للفحص والمصادقة على جودة وأمن التطبيقات الذكية، والخدمات الاستشارية، ومركز الابتكار.

### ثالثاً: متجر تطبيقات الحكومة الذكية

أطلقت حكومة دولة الإمارات أول متجر حكومي للتطبيقات الحكومية الذكية على مستوى العالم عبر مختلف المنصات المتاحة، ويضم المتجر مئات التطبيقات الذكية التي جرى تطويرها من قبل الجهات الاتحادية والمحلية في الدولة، وتوفر عدداً كبيراً من الخدمات للمتفاعلين من مكان واحد.

ويعتبر المتجر منصة مهمة لتسويق التطبيقات الحكومية وتعريف الجمهور بها، مما يساهم في التوعية بمفاهيم الحكومة الذكية وتشجيع الناس على تبني الخدمات الذكية وجعلها جزءاً من حياتهم اليومية، ويساهم في تحقيق رضا وإسعاد الناس في دولة الإمارات.

يمتاز المتجر بالموثوقية والأمان، ويوفر خصائص ومميزات هامة مثل خاصية تحديد الموقع التي تعمل على ترتيب التطبيقات وفقاً للإمارة التي يتواجد فيها المستخدم، وتصنيف التطبيقات

وفق عدد من الأقسام لسهولة الوصول إليها مثل أقسام الخدمات الاقتصادية، والخدمات التعليمية وغيرها. ويضم المتجر أقساماً خاصة بـ زوار دولة الإمارات، لتوفير الخدمات والمعلومات كافة قبل وخلال زيارتهم لدولة الإمارات.

#### رابعاً: التطبيق الموحد للخدمات الحكومية

تعمل حكومة دولة الإمارات على تطوير تطبيق موحد للأجهزة الذكية على مختلف المنصات، بحيث يوفر الخدمات الحكومية للمستخدم بناءً على تفضيلاته وبياناته الشخصية التي يقوم بإدخالها في التطبيق.

وسيكون هذا المشروع ثمرة تعاون مع إدارات وهيئات الحكومة الإلكترونية والذكية على مستوى إمارات الدولة، بحيث يخدم مختلف شرائح المتعاملين، ويتيح لهم الوصول إلى أكثر من 4,000 خدمة حكومية اتحادية ومحلية.

#### خامساً: نظام إدارة علاقات المتعاملين الوطني

انطلاقاً من رؤية دولة الإمارات 2021، أطلقت مبادرة تطوير نظام وطني لإدارة علاقات المتعاملين وبناء مركز اتصال وطني يقوم بتقديم الخدمات لجميع المتعاملين من المواطنين والمقيمين.

وعليه سيتم توفير العديد من القنوات للتعامل مع الجمهور وتقديم الخدمات له. علاوة على ذلك، سوف يجري تطوير قاعدة وطنية لإدارة علاقات العملاء لزيادة وصول الحكومة للمعلومات المركزية عما يفضلها المواطنون والمقيمون وشكاويهم والمعلومات السابقة الكاملة عن تفاعلاتهم.

وسوف يشكل هذا مصدراً غنياً لجميع الجهات الحكومية لفهم أفضل طريقة لتقديم الخدمات للمواطنين والمقيمين واتخاذ أفضل القرارات في هذا الشأن والعمل على أساسها بناء على معرفة عميقة ووعي قوي لما يحتاجونه.

### سادساً: مشروع الدخول الذكي

يتيح مشروع نظام الدخول الذكي استخدام بيانات دخول موحدة عند إجراء المعاملات الحكومية عبر الإنترنت بحيث يكون لكل شخص رقم تعريفى موحد يمكن استخدامه لتسهيل إجراءات إتمام المعاملات الإلكترونية عبر كافة الجهات الحكومية المحلية والاتحادية، والوصول السهل إلى جميع الخدمات التي تقدمها.

ويمكن استخدام النظام من خلال أجهزة تسجيل ذكية (سمارت باس) موزعة في الأماكن العامة، ويعمل عدد كبير منها على مدار الساعة مما يسهل تقديم الخدمة في الوقت المناسب للمتعامل، بطريقة سهلة وآمنة من خلال بطاقة هوية الإمارات الموثوقة.

### سابعاً: الرابط المؤسسي للخدمات الحكومية (GSB)

يساعد مشروع الرابط المؤسسي للخدمات الحكومي (GSB) الجهات الاتحادية والمحلية على تقديم عدد من خدماتها من خلال تفعيل الربط الإلكتروني وفق أعلى معايير الأمن والسلامة الرقمية، وتبادل البيانات بانسيابية بين أنظمة تلك الجهات بما يخدم حاجة المتعامل في الحصول على خدمات الحكومة من دون الاضطرار للانتقال من جهة حكومية إلى أخرى.

ويخدم المشروع توجهات الحكومة في إنشاء منصة ربط لحكومة متكاملة، ويدعم التنسيق والتكامل بين كافة الجهات الحكومية، مما يعزز تجربة ورضا وسعادة المستخدمين، وفي الوقت

نفسه تمكين الجهات الحكومية من الوصول السهل إلى البيانات متعددة المصادر، وبالتالي توفير خدمات حكومية قائمة على أفضل المصادر الموثوقة والمحدثة.

### ثامناً: مشروع البيانات الضخمة

في مارس 2015، استضافت هيئة تنظيم الاتصالات في مقرها في دبي ورشة عمل حول تطوير استراتيجية البيانات الضخمة بمشاركة 15 جهة حكومية على المستويين الاتحادي والمحلي. وناقشت الورشة طرق الاستفادة من البيانات الذكية متعددة المصادر، وتحليلها، ووضع حلول وسياسات للاستفادة منها لمعالجة مسائل تهم القطاعات الحيوية في دولة الإمارات، مع الحفاظ على التوازن بين نشر البيانات والمشاركة بها وخصوصية الأفراد. وارتكزت الهيئة على الورشة لإعداد استراتيجية البيانات الضخمة، والتي تغطي جوانب متعلقة بجمع، ومشاركة البيانات لتعزيز كفاءة الخدمات الحكومية" (البوابة الرسمية لحكومة الإمارات العربية المتحدة، 2018).

ففي مدارس دولة الإمارات العربية المتحدة أدخلت مواد المعلومات والمكتبات والحاسوب ضمن المناهج الدراسية، كما أن المعاهد والكلليات التقنية مجهزة بأحدث التجهيزات والنظم التي تطبق في دول العالم المتقدمة في هذه المجالات. وفي دبي أخذت هذه المسألة مدى أوسع، وتشير التقارير وتصريحات المسؤولين إلى جدية الحكومة في إجراء ثورة حقيقة في نمط التعليم في دبي. فقد تم إطلاق مشروع تعليم تكنولوجيا المعلومات لطلاب مدارس الدولة بدءاً من إمارة دبي وتأسيس فصول خاصة بمدارس دبي لتعليم تكنولوجيا المعلومات والإنترنت. وتشارك في تحقيق هذا الحلم شركات عالمية رائدة، مثل: مايكروسوفت، وهوليت باكارد، ونتسكيب، وأيسون،

وأديوتك، وفيليبس، وذلك بالتعاون والتنسيق مع وزارة التربية والتعليم. ويشمل المشروع إنشاء مختبرات للحاسوب في المدارس، وتركيب الأجهزة اللازمة لذلك، وتوصيل الشبكات الخاصة بالإنترنت. ويهدف هذا المشروع عامة إلى دمج تقنية المعلومات مع التعليم، عن طريق تعليم الطلاب أساسيات علوم الحاسوب، إضافةً إلى مبادئ العمل على شبكة الإنترنت بأسلوب مبتكر ومتطور. هذا بالإضافة إلى مشروع جامعة افتراضية تهتم بالدراسات ذات العلاقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات (مجلة الأهرام للكمبيوتر والإنترنت والاتصالات الإلكترونية، 2004).

من أهم مبادرات دولة الإمارات العربية المتحدة من أجل التطوير من إدارتها الذكية والتشجيع على الاستمرار عليها وتطويرها هي تخصيص جوائز معينة في هذا المجال، وهذه الجوائز هي:

#### أولاً: جائزة أفضل خدمة حكومية عبر الهاتف المحمول

تهدف جائزة أفضل خدمة حكومية عبر الهاتف المحمول والتي تقام سنوياً، إلى تحفيز وتشجيع الجهات الحكومية لتقديم حلول إبداعية مبتكرة في مجال تطبيقات الهواتف الذكية، وحلول الهواتف المحمولة، والرسائل النصية بما يضمن الحصول على الخدمات الحكومية على مدار الساعة بما يلبي احتياجات المتعاملين ويفوق توقعاتهم.

وتشمل الجائزة كافة الجهات الحكومية على مستوى العالم، إضافة لطلاب الجامعات. وتركز الجائزة على الخدمات الحكومية التي تقدم عبر الهاتف المحمول باستخدام أي من الوسائل التالية:

- تطبيقات الهواتف الذكية، والتي تشمل أنظمة iOS، واندرويد، وبلاك بيري OS، ويندوز.

- ويب الهواتف المحمولة.

- الرسائل النصية القصيرة (SMS).

- الأجهزة الذكية القابلة للارتداء.

### ثانياً: جائزة الإمارات للطائرات بدون طيار لخدمة الإنسان

تمثل جائزة الإمارات للطائرات بدون طيار لخدمة الإنسان ملتقى عالمياً لتكريم الابتكارات التي تسهم في توظيف تكنولوجيا الطائرات بدون طيار في تطوير الخدمات الحكومية، وتقديم خدمات ذات قيمة مضافة من أجل تسهيل حياة الناس، وتزويدهم بخدمات متطورة في كافة المجالات وذلك سواء داخل الدولة أو خارجها.

### ثالثاً: جائزة الإمارات للروبوت والذكاء الاصطناعي لخدمة الإنسان

أطلقت حكومة دولة الإمارات جائزة الإمارات للروبوت والذكاء الاصطناعي لخدمة الإنسان لتشجيع أفضل السبل لاستخدام الروبوتات والذكاء الاصطناعي لتحسين حياة الإنسان، ولنشر ثقافة الابتكار لخدمة الإنسانية وذلك في سياق التزام الحكومة بتطبيق الاستراتيجية الوطنية للابتكار" (البوابة الرسمية لحكومة الإمارات العربية المتحدة، 2018).

وتوجد مشروعات طموحة في الأردن ومصر وتونس، للانتفاع بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مجال التعليم. ففي الأردن يشرف ملك الأردن الملك عبد الله الثاني شخصياً على التحول إلى التعلم الإلكتروني في المدارس والمعاهد والجامعات الرسمية والخاصة، بينما نجد القيادة المصرية مهتمة بالتعليم الإلكتروني، وقد تم رصد ميزانية منفصلة لهذا الغرض.



وتستهدف مشروعات التعلم الإلكتروني تحقيق جملة من الأهداف بشكل عام، في مقدمتها ما يلي(العلاق د.، 1425هـ، صفحة 203):

1. إنشاء جيل متعلم مسلح بالعلم الحديث، وتحديث مختبرات الحاسوب في جميع المدارس والارتقاء بمستوى معلمي الحاسوب خاصة والمعلمين عامةً.

2. تهيئة جو تعليمي متميز من حيث المكان والأجهزة المصاحبة، وإعطاء الفرصة للطلاب والطالبات لاكتساب مهارات الإنترنت واستخداماته الصحيحة مع الاتصالات السريعة.

3. توفير برامج حديثة وشائقة وإعانة الطلبة للحصول على برامج الحاسوب وأجهزته بأقل تكلفة ممكنة، وتكوين رابطة قوية بين الشركات العاملة في هذا القطاع والمدارس والطلبة.

4. العمل على خلق آفاق رحبة للطلبة من حيث عمل دورات تخصصية في هذا المجال برعاية كاملة من الشركات التي دخلت بوصفها شريكات في هذا المشروع.

5. زيادة نسبة المتخصصين في هذا المجال.

6. تحويل المدارس الحكومية والخاصة إلى مدارس إلكترونية.

تمثل الإدارة الإلكترونية من خلال شبكات الأعمال والإنترنت نموذج الإدارة المتقدمة في الحاضر وفي المستقبل، وهذا يجعل منها تحدياً أساسياً للشركات العربية في القطاعات المختلفة. فهذه الشركات لن تكون قادرة على الاستفادة من العولمة وكذلك ثورة الاتصالات في تصريف شؤونها أوفي مجالات نشاطاتها من دون توظيف كفاء وفعال للثورة التكنولوجية والاتصالات وقمتها الأكثر بروزاً وتأثيراً وهي الإنترنت.

واعتماداً على ذلك نقدم نموذجاً مقترحاً من أجل الشركات العربية لتبني الإدارة الإلكترونية بالاعتماد على الخبرة الإدارية التي تم اكتسابها طوال قرن من الزمن والتأثيرات والتطبيقات المتزايدة من أجل توظيف الإنترنت. ويتكون هذا النموذج من المكونات الآتية (العلاق د.، 1425هـ، صفحة 216-220):

إن الإدارة الإلكترونية هي عملية إدارية تتكامل مع الخبرة الإدارية التي تراكمت عبر ما يزيد على قرن من الزمن، وهذه المكونات هي:

#### أولاً: استراتيجية الشركة

وتمثل التصور الطويل الأمد لما تسعى أن تكون عليه الشركة ومجال التركيز في أعمالها (قيادة التكلفة، والتميز، والتركيز). وكذلك إبراز أسبقياتها التنافسية (التكلفة، والجودة، والمرونة، والسرعة، والاعتمادية ..الخ)، بالاعتماد على خبراتها في بيئتها الوطنية والقومية وتجربتها السابقة في أسواقها التي تتعامل معها بكل متغيراتها المتعلقة بالمنتجات، والتكنولوجيا، والموردين، والمنافسين، ونوعية الزبائن).

#### ثانياً: ثقافة الشركة

إن ثقافة الشركة تجسد شخصيتها التي تميزها عن الشركات الأخرى بمكوناتها المختلفة. ولا شك في أن الإدارة الرقمية تستلزم تطويراً واضحاً للمكونات التقليدية لثقافة المنظمة باتجاه تجاوز الهرمية، والتخصص الدقيق لدى الأفراد والأقسام، والإدارة الفردية، وتجنب العلاقات الأفقية ...الخ. وهذا يعني أن ثقافة الشركة في ظل الإدارة الرقمية هي ثقافة الاتجاهات الجديدة في تجاوز الهرمية إلى الشكية، وانتقال العلاقات من العمودية إلى الأفقية، ومن التخصص إلى

الحزم المهنية والتمكين الإداري، ومن القصص التي تبرز الإداريين إلى القصص التي تميز المهنيين...الخ.

جدير بالذكر أن الأفراد يشكلون في المنظمات الحديثة الأصول الأكثر قيمة ومرونة وقدرة على الاستجابة للتغيرات، وإن الإنفاق على استقطابهم وتجنيدهم أو التدريب أو التحفيز إنما هو استثمار بشري. وهذا ما أصبح موضع اهتمام وتأثير في قطاع الأعمال على نطاق واسع. ولا بد في الإدارة الإلكترونية العربية من أن يكون في كل منظمة عربية توجه نحو تحقيق ما يأتي فيما يتعلق بالأفراد:

1. تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الأفراد المؤهلين في نظم المعلومات والبرمجيات والعمل على الإنترنت بما فيها التسويق عبر الإنترنت، وإدارة علاقات الزبائن، والعلاقات مع الموردين عبر الإنترنت...الخ.
2. استقطاب أفضل الأفراد المؤهلين في هذه المجالات (نظم المعلومات والبرمجيات والعمل على الإنترنت).
3. إيجاد نظم فعالة للمحافظة على الأفراد وتطويرهم وتحفيزهم بما يبقوهم في المنظمة.
4. إيجاد الأساليب والعلاقات المرنة والشفافة والتشاركية في العمل؛ بما يساعد هؤلاء الأفراد على تقاسم المعارف والخبرات أولاً، وتطوير إمكاناتهم من خلال العمل وفرق العمل المشتركة التي تدار وتسير ذاتياً ثانياً.

5. التمكين الإداري (Empowerment) للأفراد من أجل إتاحة الفرصة أمامهم للتعامل

السريع مع التغيرات في البيئة الخارجية والتعلم من المصادر الخارجية لمصلحة المنظمة.

إن الإدارة الإلكترونية في جوهرها عملية إدارة من خلال تسهيلات وقدرات في تكنولوجيا المعلومات، وذروتها العليا هي الإنترنت. لذا فإن المنظمة العربية لن تكون في أحسن الأحوال إلا منظمة محلية تعمل بخبرة محلية من دون أن يكون لديها برنامج لتطوير بنيتها التحتية المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات في جانبها المادي الأجهزة (Hardware) والمعلوماتي الفكري من قواعد البيانات وبرمجيات التطبيق (Software). وكل ذلك في إطار الاستفادة القصوى من الاتصالات عن بعد، وصلات التشبيك الفائق والشبكات الداخلية (Intranets)، والخارجية (Extranets).

ويتعلق المكون الآخر في الإدارة الإلكترونية بالشبكات المتمثلة في:

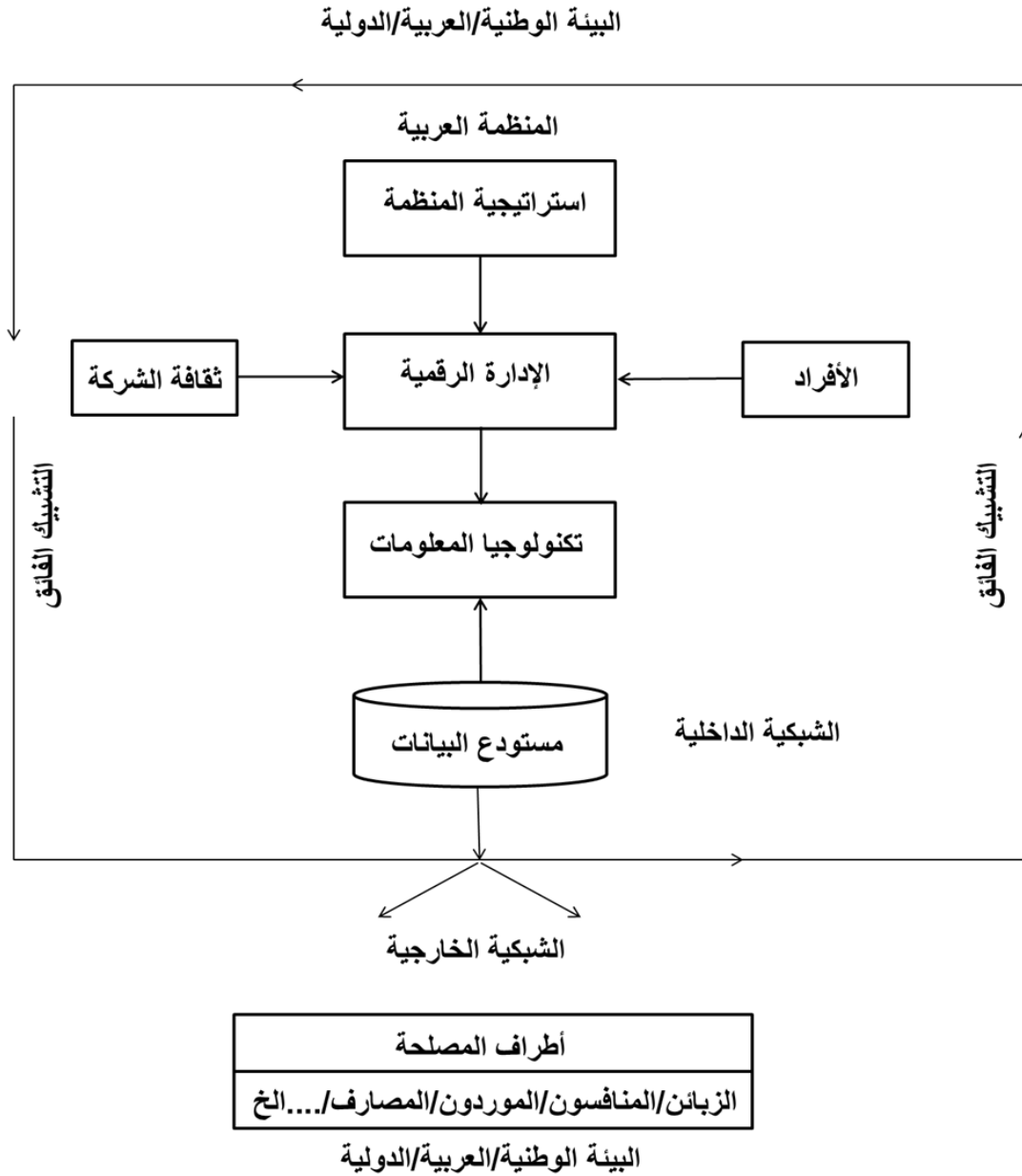
1. **الشبكة الداخلية:** وهي شبكة الإنترنت المستخدمة لأغراض داخلية في المنظمة والتي

يتم توظيفها لغرض التشبيك بين أفراد المنظمة، وهذه الشبكة الداخلية لا يمكن دخولها إلا للمرخص لها بما يسهل عملية تبادل المعلومات والتعليمات والبرامج بين أفراد المنظمة.

2. **الشبكة الخارجية:** وهي الشبكة التي يتم توسيعها لتكون خارجية من أجل إشراك بعض

الأطراف من ذوي المصلحة مثل الموردين وأحياناً الزبائن بما يسهل أعمال المنظمة وسرعة تبادل المعلومات والاستجابة لطلبات أصحاب المصلحة (Stakeholders).

3. الإنترنت: وهي شبكة الحواسيب العالمية التي تتميز بالقدرة الفائقة في الحصول على المعلومات واسترجاعها وتبادلها في المجالات المختلفة بسرعة فائقة هي سرعة التوصيل الكهربائي التي تقترب من سرعة الضوء. وشبكة الإنترنت التي أصبحت القطاع الأكثر أهمية في الأعمال وأكثر توليداً للشركات والعائدات والقيمة، جعلت الشركات كلها تقريباً تتبنى مبادرات من أجل الاستفادة من ذلك، ووضع عبارة ".com" خلف اسمها لتؤكد وجودها على الشبكة. ويجب ألا تقصر الإنترنت للمنظمات العربية على كونها القناة الفعالة للحصول على المعلومات وتبادلها، وإنما الأهم أن تكون هذه القناة الوسيلة في بناء التجارة والأعمال الإلكترونية بما يجعلها تحقق قيم الأعمال الأساسية الست الآتية (د. العلاق، 1425هـ، صفحة 219):



شكل 1: نموذج مقترح للإدارة الرقمية في المنظمات العربية

- أ. توليد عائدات جديدة من المبيعات على الإنترنت.
- ب. خفض التكاليف من خلال المبيعات ودعم الزبون على الإنترنت.
- ت. اجتذاب زبائن جدد من خلال التسويق والإعلان والمبيعات على الإنترنت.
- ث. زيادة ولاء الزبائن الحاليين من خلال خدماتهم ودعمهم عبر الإنترنت.

ج. تطوير الأسواق الجديدة القائمة على شبكة الإنترنت، وكذلك تطوير قنوات التوزيع للمنتجات الحالية.

ح. تطوير المنتجات الجديدة القائمة على المعلومات التي يمكن الحصول عليها عبر الإنترنت.

المصدر: د. بشير عباس العلاق.<sup>1</sup>

### المبحث الثالث: الآثار الإيجابية والسلبية للإدارة الإلكترونية

لا شك في أن تطبيق الإدارة الإلكترونية سوف يكون له آثار إيجابية، وفيما يلي نبين هذه الآثار في عدة نقاط (القرني، 2007، صفحة 38-39):

1. تسريع الخدمات للعاملين، كما بينا سابقاً حين يتم تنفيذ العمليات إلكترونياً يتم نفاذاً

بشكل أدق وأسرع؛ لأنه سبق وأن تم تنظيم جميع المعاملات والنماذج بالشكل الدقيق

واللازم ولا يقوم الموظف سوى بإعادة تعبئة البيانات.

2. نقل الوثائق إلكترونياً بشكل أكثر فعالية، حيث يتم نقل الوثائق ما بين الجهات المختلفة

سواءً داخل الإدارة أو خارجها إلكترونياً وبفعالية عالية، مما يقلل من إمكانية التلاعب

بالأوراق ومحتوياتها إلى أقل ما يمكن، وضمان سلامة المعاملات.

<sup>1</sup> د. بشير عباس العلاق، الإدارة - مبادئ، وظائف، تطبيقات، الدار الجماهيرية للنشر و التوزيع و الإعلان، الطبعة الأولى، 1425هـ، ص220.

3. تقليل التكلفة، حيث يساهم الإدارة والتطبيقات الإلكترونية في التقليل من التكاليف الذي يجب على الفرد تحملها في شكل رسومات مختلفة من أجل إنهاء عمله في الإدارة أو الجهة المعنية.

4. معرفة المقصرين في العمل بأسلوب متطور، من خلال الإدارة الإلكترونية يتم توثيق وحفظ عمل كل موظف بشكل دقيق وموثوق، مما يمكن وبكل سهولة التعرف على الموظفين المقصرين في عملهم، توجيه الإنذارات اللازمة إليهم.

5. أقل عرضة للأخطاء، من خلال استخدام تطبيق الإدارة الإلكترونية يصل نسبة الأخطاء المهنية بأشكالها المختلفة إلى أقل ما يمكن؛ لأنه تم توثيق وتنظيم جميع الأعمال التي تقوم بها الإدارة إلكترونياً وبشكل دقيق.

6. تقليل مخالفات الأنظمة ومحاولة تخطيها في ظل سهولة ويسر النظام المستخدم وقته.

7. توضيح الوثائق المطلوبة من المواطنين بطريقة سهلة وبسيطة، ففي كثير من المعاملات هناك بعض الوثائق الذي يجب على المواطنين تقديمها من أجل نفاذ عملهم على خلاف الوافدين الذين لا يجب عليهم إحضار هذه الوثائق، أو العكس من ذلك حيث من الممكن أنه يلتزم الوافدين بإحضار بعض الوثائق من أجل نفاذ معاملتهم في حين لا يلزم ذلك على المواطنين، فيتم توضيح ما يجب على كل فرد إحضاره بطريقة سهلة وواضحة.

8. تقليل ازدحام الطرق بسبب قلة الحاجة إلى الذهاب للمؤسسات الحكومية، وهذا ما تم توضيحه سابقاً، حيث يستطيع الفرد تنفيذ معاملته من أي مكان عبر الحاسوب أو



الهاتف المتحرك دون الحاجة إلى الذهاب إلى الإدارة والحضور شخصياً، مما يساهم وبشكل كبير في التقليل من ازدحام الطرق.

9. تقليل الحاجة إلى مباني حكومية إضافية، عندما يتم تطبيق الإدارات إلكترونياً وتنفيذ المعاملات بالطرق الإلكترونية تقل الحاجة إلى الأبنية الحكومية، مما يساهم في توفير مساحات أكبر من الأراضي من أجل إقامة وبناء ما هو أهم.

10. تقليل تأثير الشخصية على إنجاز الأعمال، حيث أن كثيراً من الأفراد لديهم القدرة على التأثير على غيرهم عن طريق أسلوبهم في الحديث والتعامل مع الآخرين، مما قد يؤثر في نفس الموظف ويقوم بإنجاز عمله قبل غيره أو بشكل أسرع وأدق، ففي حالة تطبيق الإدارة الإلكترونية لا يستطيع الفرد التأثير على تقنية الحاسوب من أجل تنفيذ عمله بشكل أسرع وأدق، مما يساهم بتحقيق نوع من المساواة ما بين الأفراد في معاملاتهم.

بالرغم من الإيجابيات والمزايا المتعددة للإدارة الإلكترونية، إلا أن تطبيقها ينطوي على سلبيات، خاصة في بداية التطبيق، ويزداد تأثير هذه السلبيات مع زيادة تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، ومن أهم هذه السلبيات:

1. البطالة: إن تطبيق الإدارة الإلكترونية قد يؤدي إلى زيادة نسبة البطالة نتيجة الاستغناء عن خدمات، أو على الأقل عدم الحاجة إلى تعيين عاملين جدد في ظل السهولة والبساطة والسرعة في إنجاز العمل التي توفرها الإدارة الإلكترونية (قاسم، 2003، صفحة 19).

2. **قلة التواصل الاجتماعي:** تتيح الإدارة الإلكترونية إنجاز الأعمال والمهام التي تتطلب

التعامل مع الجهات الحكومية عن طريق شبكة الإنترنت بالمنزل أو العمل، فلا يترتب على ذلك الحاجة إلى الذهاب إلى المصالح والجهات الحكومية، وبالتالي قلة الاحتكاك مع أفراد المجتمع، حيث تعد أماكن المراجعة في الدوائر الحكومية من أهم أسباب التواصل والتعارف الاجتماعي (نوبي، 2003، صفحة 11-12).

3. **فقدان الخصوصية:** يمكن الإلكتروني الناس من معرفة خصوصيات الآخرين، كالتعرف

على مقدار استهلاك فاتورة الكهرباء والهاتف عن طريق إدخال رقم الهاتف أو رقم المستخدم لأية فاتورة كهرباء، مما يترتب عليه التعرف على مبالغ الفواتير المطلوبة من أي شخص، وبالتالي معرفة استهلاكاته، والمبالغ المتأخرة عليه التي لم يسدها والتي تعد من خصوصيات الأفراد (قاسم، 2003، صفحة 19).

4. **فقد الأمان:** يؤدي التعامل الإلكتروني إلى فقدان الأمان تماماً في كثير من التعاملات

والتي من أهمها التحويلات الإلكترونية والتعاملات المالية عن طريق بطاقات الائتمان (نوبي، 2003، صفحة 13).

ومن أهم مظاهر التعديات التي تظهر سلبيات افتقاد الأمان عند تطبيق الإدارة الإلكترونية على سبيل المثال وليست الحصر:

أ. **الخسائر:** حيث يتراوح تقدير حجم الخسائر من جرائم الاختراق غير المشروع والسرقات والتعديات عن طريق الحاسب الآلي والإنترنت ما بين 500 مليون إلى 5 مليارات من الدولارات في الولايات المتحدة الأمريكية وحدها، ففي عام 1999م قدرت خسائر جرائم

الحاسب الآلي بـ 8 مليارات دولار وتضمنت سرقة برمجيات الحاسب، والمعدات والمرفقات الأخرى كالطابعات، بالإضافة إلى سرقة المعلومات أو الأموال، بينما قدرت جرائم الاحتيال عن طريق الحاسب بحوالي 555 مليون دولار سنوياً، وتكلف كل حالة احتيال حوالي 109000 دولار، وتعد البنوك أكثر ضحايا جرائم السرقات عن طريق الحاسب الآلي، حيث قدرت حجم التعديات عليها بما مقداره 1 مليار دولار سنوياً (القرني، 2007، صفحة 42).

ب. تخسر البنوك في بريطانيا خسائر تقدر بنحو 2.7 بليون جنيه استرليني سنوياً نتيجة الاحتيال المالي وسوء الاستخدام لبطاقات الائتمان. كما أدى زيادة الإقبال على استخدام شبكة الإنترنت إلى ظهور أنماط جديدة ومعقدة من الجريمة، حيث أظهرت دراسة للأمم المتحدة أن 24 \_ 42% من المنظمات في القطاع الحكومي والخاصة كانت ضحية لجرائم مرتبطة بتقنيات الحاسب الآلي والإنترنت، وأظهرت دراسة أخرى تعرض 72 شركة لخسائر سنوياً بلغت في مجموعها 145 \_ 730 مليون دولار سنوياً (البداينة، 1999، صفحة 208-211).

ت. أظهرت تقرير مجلة بي سي العدد 2 لعام 1997م أن هناك تبايناً بين دول المنطقة في حجم جرائم الحاسب الآلي التي تراوحت ما بين 77% في السعودية، إلى 69% في عمان، بينما تراوحت الخسائر المادية ما بين 1.4 مليون دولار في لبنان إلى 30 مليون دولار في الإمارات (القرني، 2007، صفحة 44).

وقد أكدت الدراسة التي أجراها صلاح قاسم بعنوان "التحديات الأمنية للحكومة الإلكترونية" الآثار السلبية لتطبيق الإدارة الإلكترونية والتي من أبرزها الهجوم على مراكز المعلومات

وتدميرها، وسرقة المعلومات والبيانات، والتعدي على المراكز المالية وتحويل الأرصدة بطرق غير مشروعة (قاسم، 2003، صفحة 102-103).

ومن هذا المنطلق نرى أنه من الضروري توفير الأطر القانونية اللازمة للوقاية والردع من الجرائم قبل تطبيق الإدارة الإلكترونية، وذلك لزيادة فعالية التطبيق، وزيادة ثقة المتعاملين مع الشبكات وتفعيل دور الإدارة الإلكترونية في توفير الرخاء والغد الأفضل، بالإضافة إلى إمكانية الوقاية من هذه التعديات باستخدام برامج الحجب المناسبة كبرامج الجدران النارية التي تمنع الاختراق للمواقع الحكومية المهمة، بالإضافة إلى إمكانية ترسيخ مبدأ الخصوصية الفردية عن طريق استخدام التوقيعات الرقمية والأرقام السرية وكلمات المرور، بهدف تقليص التعديات التي يمكن أن تؤثر بفعالية بفعالية على تطبيق الإدارة الإلكترونية.

## الفصل الثاني: تجارب رائدة في الإدارة الإلكترونية وعوامل نجاحها

تتفوق الولايات المتحدة على جميع دول العالم في مجال المعلوماتية، سواء من حيث التصنيع المعلوماتي لمختلف منتجات وأنواع التقنيات، أو من حيث حجم الاستثمارات، ومن ثم من حيث العوائد المالية من جراء الاستثمار في المجال المعلوماتي، الأمر الذي أدى إلى حدوث ثورة حقيقية في عالم الاتصالات ولاسيما بعد ظهور شبكة الإنترنت، لذا كانت تجربة الولايات المتحدة في تطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال الإتاحة الكاملة لجميع المعلومات والقوانين واللوائح الحكومية على شبكة الإنترنت، بصورة تحقق لأي مستخدم التعرف الكامل على جميع القوانين التي تحكم أي موضوع معين أو قضية معينة، فمثلاً تمتلك الولايات المتحدة أكبر قاعدة معلومات تشريعية متاحة على شبكة الإنترنت، هي قاعدة Lixus حيث يستطيع من خلالها أي مستفيد سواء أكان منظمة أعمال أم زبائن التعرف على الإطار التنظيمي والقانوني لأية قضية من خلال الحوار والتفاعل، فضلاً عن قيامها بإتاحة النماذج المستخدمة في أداء الخدمة وما يتبعه من إمكان طباعة المستفيد لهذه النماذج على طابعته الخاصة، ثم ملئها في إطار التعليمات الموضحة، قبل التوجه إلى مراكز أداء المعلومات، وهذا الأسلوب يقضي على أحد الاختلافات الرئيسية التي تؤثر في أداء الخدمة، كما أن هناك مبادرة خاصة قامت بها وزارة الدفاع الأمريكية في نهاية عام 1999م لإدارة تنظيم مشترياتها من خلال بناء شبكة متكاملة للمعاملات الخاصة بالتوريدات الحكومية والموردين المسجلين في هذه التوريدات، حيث يتم من خلال هذه الشبكة الإدارة الكاملة للمخزون الحكومي، وتنفيذ عمليات الشراء إلكترونياً محققين بذلك وفراً هائلاً في الإنفاق الحكومي يمكن أن يؤدي إلى ارتفاع مستوى الخدمات الحكومية (عبدالقادر، 2016/2015، صفحة 84).

"تعد دولة الإمارات العربية المتحدة من الدول المتقدمة في ميدان المعلوماتية؛ لكونها أدركت أهمية المعلومات و الاتصالات، ووضعت الخطط اللازمة للحاق بركب المعلوماتية المتقدم، فقد أنشأت حكومة دبي أول منطقة حرة للتجارة الإلكترونية في العالم أسمتها "مدينة دبي للإنترنت"، واستقطبت منذ إنشائها في عام 2000م حوالي 200 شركة عالمية وإقليمية في عالم الإلكترونيات، وتسابقت الشركات الصغيرة والكبيرة فيها إلى ممارسة التدريب والتأهيل والبرمجيات، كما أنها وفرت البنية التحتية المناسبة للمشروعات، وزودتها بالمرافق الحيوية الخدمية الأخرى، بحيث شجع ذلك على استقطاب الكفايات العالية والمهارات الإبداعية، و خلقت الأجواء المشجعة والمبادرات الحكومية لدعم الأعمال.

ومن الجدير بالذكر أن دولة الإمارات قد حددت خطة طموحة لبناء نظام إلكتروني شامل كانت بداياته في عام 2003م، فمثلاً ما ذهبت إليه وزارة المالية والصناعة بتقديم خدماتها من خلال تقنية الإنترنت بغية تحسين الخدمات التي تقدمها هذه الوزارة إلى العملاء والمواطنين من خلال تطوير آلية تحصيل الإيرادات الحكومية وتسديد رسوم الخدمات، حيث وفر النظام الجديد إمكان استقبال طلبات الرخص من العملاء والمواطنين الراغبين في الاشتراك والتسجيل في الخدمة بعد إدخال العميل لجميع البيانات بدون تحمل عناء الحضور شخصياً إلى مقر تلك الوزارات" (عبدالقادر، 2016/2015، صفحة 87).

وقد وضعت إمارة دبي نوعين من الأهداف عن تطبيقها لنظام الإدارة الإلكترونية ودخولها التجربة عام 2002م (العريشي، 2008، صفحة 84-85):

### أولاً: الأهداف قريبة المدى

- تهيئة البنية التحتية الفنية اللازمة لتشغيل الخدمات الإلكترونية.
- توفير عدد من خدمات الدائرة الإلكترونية الخاصة للأفراد والمؤسسات عبر شبكة الانترنت.
- إنجاز المعاملات بشكل سريع ودقيق وتقليل عدد زيارات المستفيدين.
- تحسين الإجراءات الداخلية الخاصة بإنجاز المعاملات.

### ثانياً: الأهداف بعيدة المدى

- توفير عدد أكبر من الخدمات عبر الإنترنت.
- توفير الخدمات الإلكترونية عبر قنوات جديدة كالهواتف والأجهزة النقالة.
- التركيز المستمر على تحسين الإجراءات والنظم الداخلية المساندة للخدمات الإلكترونية.

- العمل على توعية وتهيئة العملاء والموظفين ودفعهم نحو الاستفادة من الخدمات الإلكترونية.

ومن الخدمات التي تقدمها الحكومة:

- الجواز الإلكتروني (رقم سري للعميل).
- الدفع الإلكتروني، أو الخصم من حساب البنك.

- التوظيف الإلكتروني والتعرف على فرص العمل والاستفادة منها.
- خدمات الدوائر الحكومية (إصدار، تجديد) التراخيص والشهادات وخدمة صحة التوقيع.
- خدمة تسديد القوائم لمختلف الدوائر الحكومية.
- الخدمات السياحية.
- الاستعلام عن مراكز التسوق.
- التعاملات البنكية.
- قاعدة بيانات عن جميع النماذج الحكومية إلكترونياً.

وقد حصلت دولة الإمارات إلى المركز 26 عالمياً بوصفها أفضل البلدان في العالم على صعيد تقديم الخدمات الإلكترونية (الخالدي، 2007، صفحة 92).

كما أشارت مجلة التسويق العربي عام 2007م نقلاً عن مجموعة المرشدين العرب ( Arab Advisors Group) بقيام هذه المجموعة بمسح شامل لمستخدمي الإنترنت في دولة الإمارات كانت نتائجه تشير إلى انتشار تبني استخدام التجارة الإلكترونية فيها، وخلصت الدراسة المسحية إلى أن مستخدمي التجارة الإلكترونية في الإمارات قد تجاوز 1.16 مليون مستخدم بنسبة 51.2% من مستخدمي الإنترنت في الدولة، حيث يشير ذلك بأن الازدهار الاقتصادي في الإمارات والازدياد المضطرد في عدد السكان والقوة العاملة بالإضافة إلى نسب النفاذ العالية لخدمات الإنترنت تشكل قاعدة مثالية لسوق مميزة خاصة بالتجارة الإلكترونية، كما حصلت



"حكومة دبي الإلكترونية" على جائزة "أفضل حكومة إلكترونية" في منطقة الشرق الأوسط، ويؤكد تقرير الأمم المتحدة للتنمية حول التنمية البشرية لعام 2007/2008 بأن الإمارات جاءت الأولى عربياً في مجال الشبكة العنكبوتية <http://egov.dubai.ae> (العريشي، 2008، صفحة 85).

أما في سلطنة عمان فقد طبقت السلطنة الإدارة الإلكترونية من خلال تجربة بلدية مسقط حيث بدأت البلدية بعملية حوسبة أعمالها الداخلية في عام 1985م وكانت أجهزة (وانج) أول الحواسيب الآلية التي تدخل في خدمة البلدية كما كانت التطبيقات محدودة لكن يمكن القول أنها كانت انطلاقة عظيمة آنذاك، ولم تلبث عملية التطوير إلا أن سارت بخطى متسارعة حيث أخذت أجهزة الحواسيب الآلية بالانتشار في كافة دوائر ومديريات البلدية وكانت منفصلة عن بعضها إلا أنه تم ربطها فيما بعد ضمن شبكة إلكترونية كبيرة، حيث أصبحت تضم في الوقت الحالي 600 جهاز حاسب آلي بالإضافة إلى خدمات البريد الإلكتروني حيث يستطيع الموظفون من خلالها الاتصال ببعضهم البعض وتبادل المعاملات والمستندات (الهياجنة، صفحة 11).

مشروع الحكومة الإلكترونية في بلدية مسقط.

### أهداف المشروع:

حددت بلدية مسقط عدداً من الأهداف والتطلعات لمشروعها كما وضعت خطة استراتيجية لتنفيذ مشروع الحكومة الإلكترونية ويمكن تلخيص هذه الأهداف كما يلي:

"كل مواطن أو مقيم مهما اختلفت درجة تعليمه أو ثقافته باستطاعته من أي مكان أو زمان أن يقوم بتخليص معاملاته لدى المسقط بالتقنية التي تناسبه بأمان".

والأهداف هي كالتالي:

- توفير الخدمات على مدار 24 ساعة.
- تحسين العلاقات مع المجتمع (المستخدمين).
- الابتعاد عن البيروقراطية فيما بين المديريات.
- تقليل أعداد المراجعين إلى مركز الخدمات في البلدية.
- تأمين محطة اتصال واحدة للسرعة في تنفيذ المعاملات.
- إتاحة استخدام الخدمات الالكترونية التي توفرها البلدية لجميع سكان مسقط باختلاف درجة تحصيلهم العلمي، من أي مكان وبأي زمان وذلك باستخدام التقنية الأنسب لهم (الهيجنة، صفحة 12).

#### الاستراتيجيات المستخدمة في تنفيذ المشروع.

لضمان نجاح المشروع تم العمل بعدد من الاستراتيجيات هي:

- وضع الآلية التي تناسب توفير المعلومات والخدمات خارج مراكز الخدمة وخارج أوقات العمل.
- توفير الخدمات الالكترونية باستخدام مختلف التقنيات الحديثة.
- توفير "الدفع الالكتروني" ليتمكن الجمهور العام من دفع وتسديد الفواتير.
- تصميم برامج لتوعية الجمهور العام وموظفي البلدية.
- صياغة تشريعات وقوانين جديدة تتناسب مع الخدمات الالكترونية وتتماشى معها.
- تشجيع وتحفيز الجمهور العام على استخدام الخدمات الالكترونية (الهيجنة، صفحة 12).

## مراحل تنفيذ المشروع:

مر تنفيذ مشروع الحكومة الالكترونية في بلدية مسقط إلى ثلاثة مراحل هي كالتالي:

### - المرحلة الأولى:

حيث تم في هذه المرحلة العمل على تطوير البنية التحتية والتواجد على الشبكة من خلال تطوير الشبكة ونظم المعلومات كما تم العمل على حوسبة الأعمال الداخلية في البلدية وتم أيضاً بناء موقع للبلدية على شبكة الانترنت.

### - المرحلة الثانية:

تم في هذه المرحلة تقديم عدد من الخدمات الالكترونية ودفع بعض الغرامات والمخالفات المرورية وخدمات الاستعلام ومن أهم خدمات هذه المرحلة:

1. الاستعلام عن عقود الإيجار.

2. الاستعلام عن تراخيص البلدية.

3. متابعة طلبات تراخيص البناء.

### - المرحلة الثالثة:

تم توسيع نطاق تقديم الخدمات في هذه المرحلة عبر مكاتب تخليص المعاملات "مقاهي الانترنت" وذلك عبر نظام الريال الالكتروني الذي أطلق مؤخراً ويتلخص هدف هذا النظام إلى تمكين المستخدمين من متابعة عملياتهم ومعاملاتهم عبر الانترنت ودفع المستحقات والرسوم من خلال حسابات مدفوعة مسبقاً.

### - المرحلة الرابعة:

في هذه المرحلة تم بناء بوابة للدفع الالكتروني بشكل مباشر من خلال موقع البلدية وعبر شبكة الانترنت ومن أهم ما تضمنته هذه المرحلة:

- دفع المستحقات والرسوم من خلال الوسائل الالكترونية.

- تقديم عدد من الخدمات الالكترونية.

- متابعة المعاملات من خلال الأجهزة الخلوية.

### نتائج تجربة بلدية مسقط:

يمكن تلخيص عدد من النتائج الذي حققه مشروع بلدية مسقط كما يلي:

- اشراك الجمهور في صنع القرارات حيث أتاحت لهم المشاركة بالأفكار والآراء من خلال

منتديات الحوار المتوفرة على الموقع.

- توفير الوقت والجهد للبلدية وللمواطنين.

- تناقص أعداد المراجعين في البلدية مما يعكس استعادة المواطنين من الخدمات المقدمة

والموقع.

- تأهيل مقاهي الانترنت ومكاتب تخليص المعاملات بحيث تقوم بالمهمة نيابة عن

البلدية وذلك من خلال نظام الريال الجوال الذي تتمكن من خلاله المكاتب بالاستعلام

عن رقم أي معاملة وبالتالي يمكنها تخليص المعاملات إلكترونياً وبالتالي يمكن تحقيق

عدد من الأهداف بعد ذلك وهي كما يلي:

- زيادة ساعات الخدمة إلى أكثر ساعات الدوام الحكومي حيث يتوجب على مكاتب تخليص المعاملات العمل بالفترة المسائية.
- يتمكن أي مواطن تخليص معاملاته خارج البلدية حتى لو لم يتوفر له مدخل للإنترنت أو لم يكن ملماً باستخدام الحاسوب.
- سوف يتم تقليل البيروقراطية وذلك لأن القطاع الخاص معني بشكل أكبر في الإسراع والتسهيل في تخليص المعاملات لرفع معدلات الإنتاجية أكثر منها في القطاع العام (الهيجنة، صفحة 15).

في عام 2000م أطلقت الحكومة الإيطالية خطتها للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية، وخصصت ميزانية في حدود 400 مليون دولار أمريكي تتفق على مدى عامين، حيث تركز الخطة الإيطالية بشكل أساسي على الإصلاح والتحديث الإداري واللامركزية في الإدارة، بحيث تعنى بكل المنظمات التي توجه الخدمات الحكومية، مثل المدارس والجامعات ومراكز العمل وغرف التجارة والموانئ وشبكات الكهرباء وغيرها، فالخطة الإيطالية تدعو لتطبيق شبكة كبيرة جداً لربط مكاتب البلد المركزية والمحلية بجميع الخدمات الأساسية، وتأسيس علاقات بين منظمة أعمال ومنظمة أعمال، وتأسيس علاقات حكومية مع منظمات الأعمال، تأسيس علاقات الجهات الحكومية مع بعضها، حيث أن أهم إنجاز للحكومة الإلكترونية كان في إيجاد بطاقة الهوية الإلكترونية، والتي ستحل محل بطاقة التعريف التي يحملها الأفراد، وكانت الحكومة الإيطالية أول من أصدر قانون استخدام التوقيع الرقمي، وهي بهذا قد سبقت الولايات المتحدة الأمريكية وباقي الدول الأوروبية (عبدالقادر، 2016/2015، صفحة 85).

سعت وزارة الإدارة العامة في إسبانيا إلى تحسين الخدمات العامة وفق برنامج أسمته (INFOXXX1) قامت بإعداده وزارة العلوم والتكنولوجيا الجديدة للأعوام 2003/2002م، حيث هدف هذا البرنامج إلى اشتراك ثلاثة مستويات من الإدارة العامة الإسبانية فيه، وهي الإدارة المركزية والإقليمية والمحلية، وقد بدأت مقاطعة كاتالونيا بنظام (of Administration Open OAC Catalonia)، وهو يهدف إلى تطوير العلاقة بين الإدارات العامة والمواطنين وبين الشركاء، ثم قام خمسة عشر فريقاً تابعاً للدوائر بتصميم هذا النظام برئاسة فريق مركزي، كما قامت تسع فرق بتحديد الأسس والمستلزمات الضرورية للتمكن من إعادة هندسة المؤسسات (عبدالقادر، 2016/2015، صفحة 85).

تحتل السويد المركز الأول في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ولاسيما في مجال الإنترنت والإدارة الإلكترونية، حيث يحظيان باهتمام كبير، ويمكن لكل الوكالات الحكومية والثقافية والتنفيذية والمجالس الإقليمية والسلطات المحلية الولوج فيها من خلال مراكز النداء المؤتمتة في خدمات الهاتف، كما دخلت في حوار مفتوح مع الفعاليات التجارية، بهدف خلق نظام مفتوح للتوقيع الإلكتروني، حيث تبنت الحكومة السويدية مبادرة خاصة لإدارة وتنظيم المخزون الحكومي وعملية الشراء الحكومية من خلال شبكة الإنترنت، وهي ترمي بذلك إلى خفض تكلفة عمليات التخزين بنسبة تصل إلى 30% (باري، 2014، صفحة 92).

في عام 2000م تم إطلاق مشروع من قبل مؤسسة أمريكا اللاتينية للتنمية، وكان الهدف من هذا المشروع تسهيل نشر وإيصال المعلومات إلى المواطنين وزيادة الشفافية على صعيد الإنجازات العامة، إذ قامت المؤسسة بإنشاء موقع على الإنترنت في الثالث من سبتمبر عام 2001م من شأنه تزويد شركات الأعمال والمواطنين بالمعلومات، حيث تقوم هذه الوسيلة

بوظيفة مزدوجة هي أن تجعل المعلومات حول عقود الحكومة متوفرة في أيدي المواطنين وشركات العمل الخاصة، ويزود الموقع أيضاً معلومات حول العقود التي رست عليها المناقصة وأسماء الشركات التي فازت بعروض الأسعار والمزايدات، فضلاً عن عروض عقود العمل الجارية أيضاً، كما دعا المجلس القومي للاتصال السلبي واللاسلكي، موقع المؤسسة إلى بناء برنامج عمل قومي للربط بين وسائل الاتصال، وذلك لغرض إيجاد طرق لإقامة موقع رسمي للحكومة لتوريد المعلومات إلكترونياً عام 2002م، وتعد هذه المبادرة خطوة أولى قيمة ونافعة، فضلاً عن أنها تحقق فرصاً للتأثير في اتجاه الحكومة في ميدان توريد المعلومات إلكترونياً، وتبني وعياً في القطاعين العام والخاص بالنسبة للآثار السلبية للفساد في عقود العمل الحكومي (عبدالقادر، 2016/2015، صفحة 86).

تم تطبيق نظام جديد في جهاز بلدية "سيول" في كوريا الجنوبية لمكافحة الفساد، وأعلن رئيس البلدية في عام 1998م حرباً شاملة على الفساد الإداري من خلال إجراءات وتدابير وقائية، مما سبب شفافية أكبر في الإدارة، وعزز الشراكة في العمل بين القطاعين الحكومي والخاص، وعليه فإن استحداث برنامج الحكومة الإلكترونية يدعى تعزيز الإجراءات المفتوحة المباشرة على الحاسوب للطلبات المدنية، وهذا الموقع يوضح للمواطنين القوانين والإجراءات أو الخطوات المتخذة ضد الفساد، وبإمكان النظام مراقبة الوقت الفعلي لسير العمل في طلبات الإجازات والرخص، وفي نهاية عام 2000م بلغ عدد المتواصلين مع هذا الموقع مليونين وللتشجيع على زيادة عدد المستخدمين لهذا الموقع تم تيسير سبيل الاتصال بالجهاز عبر الهاتف الخليوي عام 2001م، إن النقطة الأساسية لبرنامج "سيول" لمحاربة الفساد ليست تكنولوجيا المعلومات، بل تبسيط الأنظمة والإجراءات والتواصل الفعال مع المواطنين، وعليه فإن "سيول" تشير إلى أن

أسباب نجاح عملية تطبيق المشروع تعود إلى مساهمة عاملين مهمين هما: الإدارة القوية والحكمة لرئيس البلدية، ومشاركة المواطنين المكثفة والواسعة (عبدالقادر، 2016/2015، صفحة 86).

برزت الهند كدولة مهمة في تطوير الصناعة المعلوماتية والبرمجيات، فقد تم تطبيق مشروع مكننة تسجيل ملكية الأراضي مباشرة عن طريق شاشة الحاسوب في "كارناتاكا"، وهي إحدى ولايات الهند وتظهر فوائد العمل الحكومي على فتح سجلات لتمكين مواطنيها من التصدي للأعمال البيروقراطية العشوائية والحد منها، فقد سجلت دائرة الضرائب في هذه الولاية على الحاسوب 20 مليوناً من ملفات ملكية الأراضي لـ 6,7 مليون مزارع في الولاية، ووفقاً للنمط اليدوي الورقي احتفظ 9000 محاسب قروي بسجلات الأراضي، وكانت تستغرق عملية حصول المزارعين على السند أو السجل وقتاً طويلاً قد يصل إلى السنتين إذ يعتمد ذلك على أهمية السجل للمزارع وعلى حجم أو قيمة الرشوة المدفوعة، التي تبلغ من 100 إلى 2000 روبية أي ما يعادل من 2 إلى 40 دولاراً أمريكياً؛ لذلك كانت مبادرة تطبيق مشروع مكننة تسجيل طلبات تغيير الملكية أو نقلها بواسطة الحاسوب، فبإمكان المزارعين الوصول إلى قاعدة المعلومات والحصول على نسخة مطبوعة من سجلات الزراعة والاستئجار في 180 كشكا موجوداً على الحاسوب لقاء 15 روبية أي أقل من دولار واحد، إذ تم تثبيت أكشاك الإنترنت في المناطق الريفية من قبل وزارة الزراعة ومنظمات غير حكومية والقطاع الخاص، وقد نجح هذا المشروع في الحد من الفرص السانحة للرشوة من قبل إداريي الأراضي، وفي الوقت نفسه ساهم في تحصين المواطنين وتمكينهم من المتابعة وإيقاف أنشطة الموظفين غير السليمة (المفرجي وواخرون، 2007، صفحة 135 - 146).



قررت حكومة مالطا تفعيل مميزات برنامجها العالي المستوى والتقييد مع شريك استراتيجي عالمي من أجل التصميم والتطوير والتنفيذ والتشغيل المحتمل لبرنامج الحكومة الإلكترونية في مالطا، لكي تمثل حالة نموذجية عالمية لخدمات الحكومة الإلكترونية الخالية من العيوب، وسبب هذه الشراكة الاستراتيجية هو من أجل أن تكمل الحكومة مواردها عن طريق وجود شريك عالمي مجرب وقادر، يكون دائماً خبيراً في مجال تطوير مبادرات الأعمال الإلكترونية وتنفيذها في دول أخرى، وترى حكومة مالطا من هذه الشراكة كعلاقة عمل مع متعهد ICT عالمي يحمل الهدف المشترك وهو التنفيذ الناجح لبرنامج الحكومة الإلكترونية في مالطا، والهدف المشترك هو أن أياً من الطرفين يمكنه أن يحقق فوائد أكثر من خلال التعاون الناتج عن هذه الشراكة مقارنة بقيام أي من الطرفين بتعقب مصالحه الخاصة منفرداً، وتدرك حكومة مالطا أن الشريك يثري العلاقة من خلال توفير المعرفة والخبرة والمهارات المتمرسية في مجالات متعددة تكون ذات صلة بالتنفيذ الناجح للمبادرة (العبود، 2005، صفحة 113).

"هي ليس من البلدان الكبيرة المساحة أو الضخمة من ناحية عدد السكان، ولم تتميز بوفرة الموارد الطبيعية، إلا أنها استطاعت اقتطاع جزء هام من القطاع التكنولوجي العالمي، حيث نجحت سنغافورة في تنفيذ مشروع الحكومة الإلكترونية الذي يمثل قمة الجهود المكثفة لحوسبة الإدارات العامة وإعادة هندسة الأعمال الحكومية لتلبية احتياجات التنمية المعلوماتية، وتقود عملية التحول إلى اقتصاد المعلومات والمعرفة سلطة تطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وهي مركز كل أنشطة التنمية المعلوماتية التي تهدف إلى بناء مستقبل رقمي لسنغافورة.

إن المنطلق الأساسي لتجربة سنغافورة في تطبيق نظم الإدارة الإلكترونية هو بناء المؤسسات القوية لقيادة وتطبيق مشروعات تكنولوجيا المعلومات وعلى أساس الشراكة الحية المتكاملة بين

الحكومة والقطاع الخاص إلى جانب الدعم المباشر وبخاصة في مجال التمويل والتعليم والتدريب ومساعدة مشروعات الإدارة الإلكترونية، والعامل المهم الآخر في تجربة سنغافورة هو قدرة الإدارة على بناء تعاون وتنسيق في الجهود الوطنية في مستوى صياغة وتطبيق استراتيجيات وخرائط عمل مشروعات تطوير وتنمية صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، كفاءة وفعالية الإدارة في سنغافورة من خلال الخطط الاستراتيجية، حولت سنغافورة إلى جزيرة التكنولوجيا الذكية" (العريشي، 2008، صفحة 86).

"تعتبر فنلندا واحدة من أكبر الدول الأوروبية مساحة، وعدد سكانها حوالي 5.1 مليون نسمة، تعتبر فنلندا من أكثر الدول الأوروبية تطوراً في مجال تقنية المعلومات والاتصالات. يوجد في فنلندا 444 مدينة وبلدة، ويعمل في بلدياتها أكثر من 43 ألف موظفاً يقدمون الخدمات لمواطنيها.

جدير بالذكر أن:

- حوالي 90% من الأسر الفنلندية تمتلك هاتف جوال.
- حوالي 60% من الأسر لديها جهاز حاسب آلي.
- 33% من الفنلنديين لديهم اتصال بالإنترنت.
- كافة البلديات الفنلندية لديها مواقع على شبكة الانترنت.
- نصف الفنلنديين يمكنهم الوصول إلى الشبكة الحكومية للمعلومات ولديهم بريد إلكتروني.

- حوالي 2.5 عميل يستخدمون شبكة الخدمات المصرفية وهي النسبة الأعلى في العالم مقارنة بعدد السكان.

يعتبر مشروع الحكومة الإلكترونية في فنلندا جزءاً من مشروع ضخم لإعادة تشكيل الإدارات العامة في فنلندا. وقد أطلق المشروع في عام 1990م بهدف تحسين مستوى الخدمات الحكومية المقدمة للمواطنين.

بدأت الحكومة الفنلندية مشروعها بإطلاق مفهوم النافذة الحكومية الواحدة (One Stop Government) وذلك بإنشاء مراكز خدمات حكومية موحدة. بحيث يتم تجميع كافة الدوائر الحكومية في مبنى واحد ليتمكن المواطن من انجاز كافة معاملاته من مكان واحد. في عام 1993م كان هنالك 18 مركز خدمات يعمل على تقديم مجموعة، وبعد أن حققت التجربة النجاح المطلوب تم زيادة عدد المراكز لتصل إلى 145 مركزاً عام 2000م.

يوجد في فنلندا 444 بلدية تتفق ما مجموعه 720 مليون يورو سنوياً على تقنية المعلومات والاتصالات، تقدم البلديات الفنلندية الخدمات الأساسية والتي تتعلق في التعليم والرعاية الصحية ومراقبة استخدامات الأراضي والمباني وتوفير المياه والطاقة. (العريشي، 2008، صفحة 86-87).

"تعد مصر من الدول العربية التي أولت تكنولوجيا المعلومات اهتماماً كبيراً في الارتقاء الإداري ومواكبة التطور الحاصل في العالم، فاتخذت كل المبادرات اللازمة وعلى جميع المستويات لزيادة الاعتماد على التكنولوجيا، من خلال عقد المؤتمرات الوطنية، وبناء القرية الذكية على مساحة 300 فدان، وأنشأت فيها الأنشطة المعلوماتية، واتخذت مصر سبيلاً للحكومة الإلكترونية من خلال إتباعها للخطوات التالية:

1. شرعت في أتمته القطاع العام والمكاتب الحكومية بشكل كامل.
2. شرعت في تحسين البنية التحتية للاتصالات والمعلوماتية.
3. نمت روح القناعة بتكنولوجيا المعلوماتية لدى المواطنين.
4. اتخذت القرارات السياسية والاقتصادية الداعمة للعملية.
5. وفرت المناخات الملائمة لاستمرارية العملية ودفعها إلى الأمام، من خلال جعل الاشتراكات في الإنترنت بشكل يكاد يكون مجانياً" (عبدالقادر، 2016/2015، صفحة 88).

"قامت الحكومة الأردنية بتطبيق الإدارة الإلكترونية فيها بهدف تحسين الخدمات العامة في الدولة ومواكبة التقدم التنموي والتكنولوجي والمعرفي، حيث قامت بتشكيل لجنة خاصة خلال عام 2000م لإجراء الدراسات حول واقع الخدمات الحكومية ووضع اقتراحات مستقبلية لتشكيل أسس استراتيجية شاملة تسعى لتطوير العمل بأسلوب الحكومة الإلكترونية، وتألّفت اللجنة من مجموعة من المتخصصين في مجال الإدارة والمعلوماتية وقامت بعدة مبادرات وطنية منها:

1. إنشاء مشروع شركة الاتصالات الأردنية والبالغ قيمته سبعة ملايين دينار، وتم تنفيذه في نهاية عام 2001م لإرساء قواعد الاتصالات للأردن بكاملها وباستخدام قاعدة الألياف الضوئية والذي يملك القدرة على إرسال الرسائل الصوتية والمصورة ويساعد في تنفيذ الحكومة الإلكترونية.

2. تطوير مفهوم الحكومة الإلكترونية والتي تقوم بها كل من جمعية الحاسوب الأردنية والجمعية الأردنية لتكنولوجيا المعلومات.

3. إقرار مشروع قانون المعاملات الإلكترونية والذي يهدف إلى وضع الأردن في صدارة الدول ذات التشريعات الإلكترونية المعاصرة، وإلى تسهيل استعمال الوسائل الإلكترونية في إجراء المعاملات بين المواطنين من حيث السرعة واستخدام الوسائل الإلكترونية الحديثة في إجراء المعاملات وإنجاز العقود والاتفاقات، حيث تم اختيار بعض المشروعات المهمة وإعطائها الأولوية في تقديم الخدمات العامة الإلكترونية في الأردن وهي: تراخيص السيارات والسائقين تسجيل الأراضي والعقارات الضرائب والضمان الاجتماعي تسجيل الشركات عبر الإنترنت دليل موظفي الحكومة" (عبدالقادر، 2016/2015، صفحة 88-89).

تتولى الإدارة الإلكترونية للقطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية تقديم الخدمات العامة إلكترونياً منها: استخراج الجوازات وتجديدها، واستخراج رخص السيارة وتجديدها، استخراج السجلات التجارية، لقد نفذت أغلب المنظمات خدماتها وفقاً للصيغ الإلكترونية ومن أمثلتها خدمات الجامعة الإلكترونية، حيث توفر للطلاب الخدمات الهاتفية للاستفسار إلكترونياً عن طريق الهاتف فضلاً عن الجداول الدراسية وتوقيتها دون الحاجة إلى الذهاب إلى الجامعة والانتظار للحصول على المعلومات (عبدالقادر، 2016/2015، صفحة 89).

تم تقديم الخدمات الإلكترونية في وزارة التربية، حيث تقدم الوزارة معلومات ذات طابع وظيفي شامل يعرف الجمهور بهيكليتها وتشريعاتها، فضلاً عن تقديم دليل للمدارس الحكومية والخاصة وعن طريق هذه الخدمات يمكن توجيه استفسارات للوزارة، ويمكن أيضاً الحصول على ملحق خاص بالمؤشرات والإحصاءات التربوية (عبدالقادر، 2016/2015، صفحة 89).

"أولت سوريا اهتماماً خاصاً بالمعلوماتية ومستجداتها، ومن خلال الجمعية السورية للمعلوماتية والبرنامج الوطني للمعلوماتية تم ما يأتي:

- خلق البنى التحتية.
- خلق الكفاءات القادرة على مواكبة التقدم المتسارع نحو الإدارة الإلكترونية.
- أطلقت سوريا المشروع الرائد للإنترنت عام 1999م، وذلك للقطاع العام والوزارات والجامعات ومراكز البحث العلمي، ثم فتحت المجال أمام أصحاب الأعمال والنقابات المهنية والفعاليات الاقتصادية، إذ أنشأت مؤخراً ما يسمى بمقهى الإنترنت الذي يقوم بتقديم الخدمات إلى جميع فئات المجتمع فيما يحتاجونه من معلومات" (عبدالقادر، 2016/2015، صفحة 89).

سعت الحكومة الكويتية إلى تطبيق وتقديم خدماتها إلكترونياً، إذ طورت منظومات عديدة في إدخال بياناتها في إطار هذا المفهوم، كما سهلت وزارة التخطيط نظاماً لتقديم خدماتها باستخدام الأساس من الحكومة إلى منظمات الأعمال والتي تشير إلى علاقة وزارة التخطيط مع المنظمات، إذ يتم تسجيل المنظمات لدى وزارة التخطيط بشكل دوري، وذلك بهدف تصنيف تلك المنظمات بحسب أحجامها أو طبيعة أعمالها، ويتم بعد ذلك إصدار شهادة بإنجاز إجراءات التسجيل، وهناك ميزة أخرى للنظام هي أنه يمكن التعرف على تلك المنظمات دون الحاجة إلى تكرار أخذ البيانات، فضلاً عن تقديمها لخدمة أخرى تتعلق بالتدريب كما سهلت الحكومة الإلكترونية إمكان التعامل بين الدوائر الحكومية بعضها ببعض، وعليه تحتاج عملية التغيير من

العمل اليدوي إلى العمل الآلي ضرورة حشد الإمكانيات والدعم الحكومي المستمر (علاء الدين، 2011، صفحة 6).

تبنّت الجزائر مشروع الجزائر الإلكترونية والذي يعكس مدى اهتمام الحكومة الجزائرية بضرورة عصنة القطاع الحكومي وما تمليه عليه الحاجة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية التي مست أغلب الدول المتقدمة، وتشكل المعركة الرقمية وتدعيم الرأسمال البشري أساساً للرهانات التي تطرحها التنمية الاقتصادية والاجتماعية وعاملاً رئيسياً لتحضير البلاد لمواجهة تحديات العولمة، واستراتيجية الجزائر الإلكترونية تهدف إلى بروز مجتمع العلم والمعرفة الجزائري مع الأخذ بعين الاعتبار التحولات العميقة والسريعة التي يعيشها العالم وتتمحور خطة هذه الاستراتيجية في 13 محوراً كما يلي (عبدالقادر، 2016/2015، صفحة 91 - 93):

#### 1. تسريع استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال في الإدارة العمومية:

سيحدث إدخال تكنولوجيات الإعلام والاتصال وتعزيز استخدامها في الإدارة العمومية تحولاً كبيراً في أساليب تنظيمها وعملها مما سيجعلها تعيد النظر في كيفية سيرها وتنظيمها وتكييف الخدمة المقدمة للمواطنين بشكل أنسب، وفي هذا السياق تم وضع أهداف خاصة وأحياناً مشتركة لكل دائرة وزارية وهي تخص الجوانب التالية:

- استكمال البنى الأساسية المعلوماتية.

- وضع نظم إعلام مندمجة.

- نشر تطبيقات قطاعية متميزة.

- تنمية الكفاءات البشرية.
- تطوير الخدمات الإلكترونية لفائدة المواطنين والشركات والعمال والإدارات الأخرى.

## 2. تسريع استعمال تكنولوجيات الإعلام والاتصال في الشركات:

استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال أضحى أمراً ضرورياً من أجل تحسين الأداء ورفع القدرة التنافسية لدى الشركات ولهذا تم إدماج تكنولوجيات الإعلام والاتصال في القطاع الاقتصادي من خلال الأهداف التالية:

- دعم تملك تكنولوجيات الإعلام والاتصال من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- تطوير تطبيقات لتحسين أداء الشركات.
- تطوير عرض خدمات إلكترونية من طرف الشركات.

## 3. تطوير الآليات والإجراءات التحفيزية الكفيلة بتمكين المواطنين من الاستفادة من

تجهيزات وشبكات تكنولوجيات الإعلام والاتصال:

- إعادة بعث عملية "أسرتك" عن طريق توفير حواسيب شخصية وخطوط توصيل ذات الدفع السريع مع توفير التكوين ومضامين متميزة لفئات المجتمع.



- الزيادة بقدر معتبر في عدد الفضاءات العمومية الجماعية ومحلات الإنترنت والمنصات المتعددة الوسائط والحظائر المعلوماتية ودور العلم ودور الثقافة..... إلخ.

#### 4. دفع تطوير الاقتصاد الرقمي:

- مواصلة الحوار الوطني بين الحكومة والشركات والذي تمت مباشرته في إطار إعداد استراتيجية "الجزائر الإلكترونية".
- توفير الظروف الملائمة لتثمين الكفاءات العلمية والتقنية الوطنية في مجال إنتاج البرمجيات وتوفير الخدمات والتجهيز.
- وضع إجراءات تحفيزية لإنتاج المضمون.
- توجيه النشاط الاقتصادي في مجال تكنولوجيات الإعلام والاتصال نحو التصدير.

#### 5. تعزيز البنية الأساسية للاتصالات ذات الدفق السريع والفائق السرعة:

- تأهيل البنية التحتية الوطنية للاتصالات.
- تأمين الشبكات.
- نوعية خدمات الشبكات.
- التسيير الفعال لاسم نطاق DZ

## 6. تطوير الكفاءات البشرية:

- إعادة النظر في برامج التعليم العالي والتكوين المهني في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال.
- تلقين تكنولوجيا الإعلام والاتصال لجميع الفئات الاجتماعية.

## 7. تدعيم البحث والتطوير والابتكار:

يستلزم الاقتصاد القائم على المعرفة تفاعلاً قوياً بين البحث والتطوير وعالم الاقتصاد، إذ أن الابتكار هو الذي يضمن تطوير المنتجات والخدمات ذات القيمة المضافة في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

## 8. ضبط مستوى الإطار القانوني الوطني:

يستنتج من دراسة جميع الترتيبات التشريعية القائمة أن الترسنة القانونية الجزائرية لا تغطي كل المسائل القانونية المترتبة عن استخدام وتطوير تكنولوجيا الإعلام والاتصال وتشبيد مجتمع المعلومات، وعليه لابد من ضبط مستوى الإطار القانوني تماشياً مع الممارسات الدولية ومتطلبات مجتمع المعلومات.

## 9. الإعلام والاتصال:

- إعداد وتنفيذ مخطط اتصال حول مجتمع المعلومات في الجزائر.
- إقامة نسيج جمعي كامتداد للمجهود الحكومي.

## 10. تـثـمـيـن التـعاـون الدـولـي:

- المشاركة الفعالة في الحوار والمبادرات الدولية.
- إقامة شراكات استراتيجية بهدف تملك التكنولوجيات والمهارات.

## 11. آليات التقييم والمتابعة:

- إعداد الإطار التصوري لنظام مؤشرات نوعية.
- إعداد قائمة مؤشرات ملائمة.

## 12. إجراءات تنظيمية:

- تدعيم الانسجام والتنسيق وطنياً وبين القطاعات.
- تدعيم قدرات التدخل على مستوى القطاعات والهيئات المتخصصة.

## 13. الموارد المالية:

يستلزم تنفيذ استراتيجية الجزائر الإلكترونية موارد مالية معتبرة؛ لذا فإن برنامج الجزائر

الإلكترونية ميزانية استراتيجية وفق المراحل التنفيذية المرتقبة.

مما لا شك فيه أن التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية عملية شاقة وليست سهلة، وتعتمد على أساليب علمية وتقنيات تتطلب خبرات وتخصصات رائدة، وتستغرق وقتاً في الإعداد والتخطيط ينبغي أن تتيح القيادات الإدارية العليا، وتوفر للقائمين عليها الإمكانيات المادية والمالية اللازمة وفق المقومات الموضوعية المقررة في تلك المشروعات؛ ولذلك تنطلق

عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية من الرغبة في بناء أداة إدارية مرنة تقدم خدماتها للراغبين فيها في الوقت والمكان، ووفق المواصفات التي يرغبها هؤلاء المستفيدون، كما أن استخدام تقنية الاتصالات والمعلومات يتيح فرص تطبيق نظم الإدارة الحديثة المعتمدة على برمجيات تحقق التكامل بين أجزاء المنظمة الواحدة وفعاليتها، بما يمنع التناقض بينها، ويحقق استكمال متطلبات الأداء عالي الجودة والكفاءة.

وعندما تتخذ الإدارة قراراً أولاً في تطبيق الإدارة الإلكترونية لابد لها من التأكد من عدة أمور أهمها الحاجة الفعلية لهذه الإدارة، وهل التكلفة التي سوف تصرف عليها موازية للخدمات التي سوف تقدمها؟ وهل تتوافر لديها العناصر الأساسية لإنجاح هذه الإدارة؟ وغيرها من تساؤلات تتطلب الإجابة عنها أولاً؛ ولذلك لا بد لها من القيام بالخطوات التالية من أجل أن يتم إنشاء إدارة إلكترونية ناجحة (السالمي ع.، 2008، صفحة 64-65):

ولإعداد هذه الدراسة لابد من تشكيل فريق عمل يضم بعضويته متخصصين في الإدارة والمعلوماتية؛ لمعرفة واقع حال الإدارة من تقنيات المعلومات، وتحديد البدائل المختلفة، وجعل الإدارة العليا على بينة من كل النواحي المالية والفنية والبشرية، حيث يصل الفريق إلى أحد القرارات التالية:

- تحتاج الإدارة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- وجود تقنية معلومات سابقة، ولكنها تحتاج إلى تطوير.
- تنسجم الإدارة مع آخر التطورات الحديثة، ومع استخدام تقنية معلومات متطورة لغرض الإدارة الإلكترونية.
- عدم الحاجة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية؛ لأنها غير اقتصادية.

عند إقرار توصية الفريق من قبل الإدارة العليا في تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة أو المؤسسة، لابد من إعداد خطة متكاملة ومفصلة، لكل مرحلة من مراحل التنفيذ.

تحديد المصادر التي تدعم الخطة بشكل محدد وواضح، ومن هذه المصادر الكوادر البشرية التي تحتاجها الخطة لغرض التنفيذ، والأجهزة والمعدات والبرمجيات المطلوبة، ويعني هذا تحديد البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في هذه الإدارة أو المؤسسة.

لتنفيذ الخطة لا بد من تحديد الجهات التي سوف تقوم بتنفيذها، وتمويلها بشكل واضح، ضمن الوقت المحدد في الخطة، والكلفة المرصودة لها.

نظراً للتطور السريع في مجال تقنيات المعلومات الإدارية ولغرض مواكبة آخر الابتكارات في هذا المجال، فإن هناك مسؤولية مضافة عند تنفيذ الخطة، وهي العمل على الحصول على آخر هذه الابتكارات في مختلف عناصر الإدارة الإلكترونية من اتصالات وأجهزة وبرمجيات وغيرها من العناصر التي لها علاقة بتطبيق الإدارة الإلكترونية.

يتضح لنا مما سبق أن نجاح تطبيقات الإدارة الإلكترونية بمختلف أنواعها يعتمد على مدى ملاءمتها للواقع، وفرص تطويره في الإدارة حيث يتم تنفيذها، وعلى حجم الجهود اللازمة لتحديث الإدارة لتحقيق فرصة ممكنة للاستثمار الفعال لهذه التطبيقات، ومن هنا تبرز أهمية البدء بالتطبيقات ذات فرص النجاح العالية، وخاصة في الإدارات التي تعاني الإدارة العامة فيها من مشاكل متعددة لا يجوز تجاهلها، إذ لا يكفي استخدام التقنية المتقدمة، وزيادة حجم الاستثمار، أو الزج بكادر من خارج الإدارة، بل يجب أن تأخذ الحلول المعتمدة على تطبيقات

الإدارة الإلكترونية قوتها من الإدارة نفسها، وأن تصمم لتطويرها، انطلاقاً من الاعتراف بنقاط قوتها وضعفها (السالمي ع.، 2008، صفحة 321).

ويهدف تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات إلى تحقيق فوائد ومكتسبات على المستويين التنظيمي والإداري لمصالح وأجهزة المنظمة بمختلف أنواعها، وتدعم قدرتها للوصول إلى أهدافها، وفيما يلي بعض المقترحات التي قد تيسر تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمة كما ذكرها (السحبياني، 2009، صفحة 40):

1. وضع خطط عمل لتقليص الفجوة الإلكترونية داخل كل إدارة.
2. توضيح خطط الإدارة الإلكترونية وأهدافها للموظفين؛ للإسهام في سرعة تطبيقها من قبلهم.
3. إعادة هندسة العمليات الإدارية (دمج أو إلغاء بعض الإدارات أو الأقسام)؛ لكي تلائم متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.
4. تطوير استراتيجية تنمية المعلومات، لأجل التحول لاقتصاد المعلومات والمعرفة.
5. الاستعانة بجهات استشارية لوضع خطة التحول للإدارة الإلكترونية.
6. استقطاب الخبراء والمتخصصين في علوم وهندسة الحاسب الآلي؛ للإسهام في نجاح مشروعات تطبيق الإدارة الإلكترونية.
7. نشر الثقافة التقنية بين الموظفين، وجعلهم قادرين على التعامل مع تقنية المعلومات والاتصالات بيسر وسهولة.

8. توفير الوظائف التقنية للقضاء على قلة الكوادر المؤهلة.

9. توفير المعلومات والأنظمة على الموقع الإلكتروني.

10. السرعة في طرح التشريعات الخاصة بالإدارة الإلكترونية.

11. تطوير برامج حماية أمن البيانات والمعلومات وسريتها.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

### أولاً: إجراءات الدراسة

لقد تم إجراء هذه الدراسة وفقاً للخطوات التالية:

- إعداد أداة الدراسة بصورتها النهائية (الملحق).
- تحديد أفراد عينة الدراسة.
- إرسال الرابط الخاص بأداة الدراسة إلى أفراد العينة بالطرق والوسائل الإلكترونية المختلفة مثل الواتساب وفيس بوك.
- استخلاص نتائج الدراسة إلكترونياً بواسطة برنامج (Google drive) الخاص بإعداد الاستبيانات إلكترونياً وتجهيز الرسومات البيانية موضحاً حجم العينة وإجاباتهم.
- تحليل النتائج ومقارنتها مع الدراسات السابقة، واقتراح التوصيات المناسبة.

### ثانياً: أداة الدراسة

لجأ الباحث إلى إعداد استبانة مبسطة من أجل الوصول إلى نتائج أدق فيما يتعلق بفوائد ومدى ضرورة تطبيق الإدارة الإلكترونية في عدد من الدول (كما تم بيان ذلك في عينة الدراسة سابقاً) وفي مؤسساتهم المختلفة.

علماً أنه تم تقسيم أداة الدراسة إلى أربعة مجالات وأقسام مختلفة، في القسم الأول تم بيان خصائص العينة كما هو مبين في جدول رقم (1)، وأما القسم الثاني فقد تم بيان الإيجابيات



المرتبة على تطبيق الإدارة الإلكترونية، والقسم الثالث يختص ببيان معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية، وأما القسم الرابع والأخير فقد تم اختصاصه لبيان الآراء الشخصية لأفراد العينة فيما يتعلق بالإدارة الإلكترونية.

### ثالثاً: متغيرات الدراسة

تضمنت الدراسة المتغيرات التالية:

المتغير المستقل: وتتمثل المتغيرات المستقلة في دراستها هذه في: الجنس (الذكور والإناث)، والفئة العمرية (20\_25 و 26\_30 و 31\_35 و 36\_40 وفوق 40 سنة)، والموقع الجغرافي (بلد الإقامة وهي دولة الإمارات وسلطنة عمان، والولايات المتحدة)، والمؤهل الدراسي (ثانوية، والبكالوريوس، والماجستير، والدراسات العليا)، ومجال العمل (عمل إداري وغير إداري)، ومدى المعرفة بالإدارة الإلكترونية (1 ويشير إلى عدم العلم بالإدارة الإلكترونية \_ 5 ويشير إلى المعرفة التامة بالإدارة الإلكترونية).

المتغير التابع:

- آراء المراجعين حول الآثار السلبية والإيجابية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
- آراء المراجعين حول عقبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- رضا المراجعين عن استخدام الإدارة الإلكترونية.

### رابعاً: عينة الدراسة (وصف العينة)

فقد تم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية من موظفين ومديري الإدارات المختلفة في ثلاثة دول وهي دولة الإمارات العربية المتحدة، وسلطنة عمان، والولايات المتحدة الأمريكية، والعينة مكونة من 53 فرد من الإداريين وغيرهم، ومن فئات عمرية ومؤهلات دراسية مختلفة، لاضافة دلائل مبسطة على الدراسة. كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول 1: عينة عشوائية من موظفين ومديري الإدارات المختلفة

خصائص العينة			
النسبة المئوية	التكرار		
43.4	23	ذكر	الجنس
56.6	30	أنثى	
100	53	المجموع	
28.3	15	25_20	العمر
22.6	12	30_26	
15.1	8	35_31	
9.4	5	40_36	
24.5	13	فوق 40	
100	53	المجموع	
85	45	دولة الإمارات	دولة الإقامة
7.5	4	سلطنة عمان	
7.5	4	الولايات المتحدة	
100	53	المجموع	

خصائص العينة			
النسبة المئوية	التكرار		
15.1	8	ثانوية عامة	المؤهل التعليمي
67.9	36	بكالوريوس	
7.5	4	ماجستير	
9.4	5	دراسات عليا	
100	53	المجموع	
58.5	31	إداري	مجال العمل
41.5	22	غير إداري	
100	53	المجموع	
11.3	6	1	مدى معرفتك بالإدارة الإلكترونية
7.5	4	2	
30.2	16	3	
32.1	17	4	
18.9	10	5	
100	53	المجموع	

### خامساً: تحليل بيانات العينة

دور الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري (إيجابيات تطبيق الإدارة الالكترونية)  
والعقبات التي تواجه تطبيق الإدارة الالكترونية

سيتناول الباحث في هذا الجزء دور الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري وقد استخدم الأوساط الحسابية والانحراف المعياري وفترة الثقة للمتوسط الحسابي وذلك لتحديد أهم العوامل (الإيجابيات) التي تؤثر في تطبيق الادارة الالكترونية وأهم العقبات التي تعترض تطبيقها، كما تم تحديد اتجاه الاستجابة من خلال القيمة الدنيا لفترة الثقة للمتوسط الحسابي الموزون، ويتم ذلك بحساب طول الفترة أولاً، وهي عبارة عن حاصل قسمة 4 على 5. حيث 4 تمثل عدد المسافات (من 1 إلى 2 مسافة أولى، ومن 2 إلى 3 مسافة ثانية، ومن 3 إلى 4 مسافة ثالثة، ومن 4 إلى 5 مسافة رابعة)، 5 تمثل عدد الاختيارات. وعند قسمة 4 على 5 ينتج طول الفترة ويساوي 0.80 ويصبح التوزيع حسب الجدول التالي:

جدول 2: طريقة توزيع المتوسطات حسب جدول ليكرت الخماسي (Point Likert Scale)

مقياس ليكرت الخماسي	الفترة	الفرق	الوصف
1	1.00 – 1.80	0.79	غير موافق بشدة
2	1.80 – 2.60	0.79	غير موافق
3	2.60 – 3.40	0.79	لا أدري
4	3.40 – 4.20	0.79	موافق
5	4.20 – 5.00	0.80	موافق بشدة

## دور الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري (إيجابيات تطبيق الإدارة الالكترونية)

يتبين من خلال الجدول (3) ما يلي:

- بالنظر إلى فترة الثقة للمتوسط الحسابي لمحور دور الادارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري (إيجابيات تطبيق الإدارة الالكترونية) نجد أن مجتمع الدراسة يؤكد على أهمية دور الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري وذلك لما تقدمه من مزايا وخدمات (الحد الأدنى لفترة الثقة أكبر من 4.2).

- بالنظر إلى جميع فترات الثقة الفقرات الدالة على أهمية الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري نجد أن اتجاه الاستجابة تراوح بين مرتفع إلى حد ما للفقرات تطوير وزيادة الخدمة المقدمة للجمهور، تقليل تأثير العلاقات الشخصية في الإجراءات الإدارية (الحد الأدنى لفترة الثقة أكبر من 3.4 وأصغر من 4.2)، ومرتفع لباقي الفقرات تسهيل الإجراءات الإدارية، توفير الوقت والجهد في تنفيذ المعاملات، تقليل استخدام الأوراق (مساعدة للبيئة)، تحسين مستوى الخدمات والتعاملات، المعاصرة في الأعمال الإدارية (الحد الأدنى لفترة الثقة أكبر من 4.2).

- شكل دور الإدارة الالكترونية في توفير الوقت والجهد الفقرة الأكثر أهمية في المحور المدروس بمتوسط حسابي 4.74 تليها في المرتبة الثانية دور الإدارة الالكترونية في توفير الوقت والجهد في تنفيذ المعاملات بمتوسط حسابي 4.72 في حين ان فقرة دور الإدارة الالكترونية في تطوير وزيادة الخدمة المقدمة للجمهور جاءت بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.77.

جدول 3: الوسط الحسابي والانحراف المعياري وفترات الثقة لدور الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري (إيجابيات تطبيق الإدارة الالكترونية)

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	فترة الثقة*		مستوى الإجابة	ترتيب الفقرة
			الحد الأدنى	الحد الأعلى		
تسهيل الإجراءات الإدارية	4.42	0.72	4.22	4.61	مرتفع	5
تطوير وزيادة الخدمة المقدمة للجمهور	3.77	1.17	3.45	4.10	مرتفع إلى حد ما	7
توفير الوقت والجهد في تنفيذ المعاملات	4.72	0.53	4.57	4.86	مرتفع	2
تقليل استخدام الأوراق (مساعدة للبيئة)	4.74	0.49	4.60	4.87	مرتفع	1
تقليل تأثير العلاقات الشخصية في الإجراءات الإدارية	3.98	1.08	3.68	4.28	مرتفع إلى حد ما	6
تحسين مستوى الخدمات والتعاملات	4.42	0.69	4.22	4.61	مرتفع	4
المعاصرة في الأعمال الإدارية	4.49	0.70	4.30	4.68	مرتفع	3
دور الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري (إيجابيات تطبيق الإدارة الالكترونية)	4.36	0.47	4.23	4.49	مرتفع	

\* تم إيجاد فترة الثقة بمستوى معنوية 5%

### العقبات التي تعترض تطبيق الإدارة الالكترونية

يتبين من خلال الجدول (4):

- بالنظر إلى فترة الثقة لمتوسط آراء الموظفين حول عقبات تطبيق الإدارة الالكترونية وذلك من وجهة نظر المجتمع المدروس، نجد ان مستوى عقبات تطبيق الإدارة الالكترونية هو مستوى متوسط (الحد الأدنى لفترة الثقة أكبر من 2.6 وأصغر من 3.4).
- بالنظر إلى فترات الثقة لجميع العبارات الدالة على مشاكل وعقبات تطبيق الإدارة الالكترونية وذلك من وجهة نظر المجتمع المدروس نجد أن اتجاه الاستجابة تراوح بين

منخفض إلى حد ما لفقرة عدم الاهتمام بتدريب العاملين على استخدام الإدارة الإلكترونية (الحد الأدنى لفترة الثقة أكبر من 1.8 وأصغر من 2.6). ومرتفع إلى حد ما لفقرة خوف المدراء من التغيير (الحد الأدنى لفترة الثقة أكبر من 3.4 وأصغر من 4.2). في حين كان متوسط لباقي الفقرات (مقاومة بعض العاملين ورفضهم للتغيير، غياب المتخصصين في هذا المجال، غلاء تكلفة تطبيق الأجهزة والتقنيات اللازمة في الإدارات) (الحد الأدنى لفترة الثقة أكبر من 2.6 وأصغر من 3.4)

- شكلت فقرة خوف بعض المدراء من التغيير العقبة الأكثر أهمية في المحور المدروس بمتوسط حسابي 3.74، تليها عقبة غلاء تكلفة تطبيق الأجهزة والتقنيات اللازمة في الإدارات بمتوسط حسابي 3.55، والعقبة الأقل أهمية في المحور المدروس هي عدم الاهتمام بتدريب العاملين على استخدام الإدارة الإلكترونية بمتوسط حسابي بلغ 2.91.

جدول 4: الوسط الحسابي والانحراف المعياري وفترات الثقة للعقبات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية

ترتيب الفقرة	مستوى الإجابة	فترة الثقة*		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
		الحد الأعلى	الحد الأدنى			
5	منخفض إلى حد ما	3.26	2.55	1.29	2.91	عدم الاهتمام بتدريب العاملين على استخدام الإدارة الإلكترونية
3	متوسط	3.52	2.89	1.15	3.21	مقاومة بعض العاملين ورفضهم للتغيير
4	متوسط	3.46	2.77	1.25	3.11	غياب المتخصصين في هذا المجال
2	متوسط	3.90	3.19	1.29	3.55	غلاء تكلفة تطبيق الأجهزة والتقنيات اللازمة في الإدارات
1	مرتفع إلى حد ما	4.05	3.42	1.15	3.74	خوف بعض المدراء من التغيير
	متوسط	3.55	3.05	0.91	3.30	عقبات تطبيق الادارة الالكترونية

\* تم إيجاد فترة الثقة بمستوى معنوية 5%

### فرضيات الدراسة:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الموظفين حول دور الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري بحسب الخصائص الشخصية (الجنس والعمر والمؤهل التعليمي ودولة الإقامة ومجال العمل).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الموظفين حول العقوبات التي تواجه تطبيق الإدارة الالكترونية بحسب الخصائص الشخصية (الجنس والعمر والمؤهل التعليمي ودولة الإقامة ومجال العمل).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى معرفة الموظفين لمفهوم الإدارة الالكترونية بحسب الخصائص الشخصية (الجنس والعمر والمؤهل التعليمي ودولة الإقامة ومجال العمل).
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معرفة الموظفين لمفهوم الإدارة الالكترونية والعقوبات التي تواجههم في تطبيقها.

### اختبار فرضيات الدراسة

قام الباحث في هذا الجزء بدراسة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في آراء الموظفين حول دور الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري (إيجابيات تطبيق الإدارة الالكترونية) والعقوبات التي تواجه تطبيقها بالإضافة إلى دراسة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في مدى معرفة الموظفين بمفهوم الإدارة الالكترونية بحسب الخصائص الشخصية لعينة الدراسة. حيث قام الباحث باستخدام الأساليب التالية:

- اختبار (T) للعينات المستقلة (Independent Samples T-Test) للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة، وتم استخدامه للفروق التي تُعزى إلى متغير الجنس (ذكر، أنثى) وطبيعة العمل (إداري، غير إداري)



- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance-ANOVA)

للكشف عن دلالة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين أكثر من مجموعتين مستقلتين، وقد تم استخدامه للفروق التي تُعزى إلى متغير العمر والمؤهل التعليمي ودولة الإقامة، وفي حال وجود فروق ذات دلالة إحصائية استخدم الباحث اختبار شيفيه (Scheffe) للكشف عن دلالات الفروق، حيث تم إجراء الاختبارات بمستوى دلالة مفروض من قبل الباحث 0.05.

- معامل الارتباط الخطي البسيط (Pearson Correlation Coefficient) بمستوى

دلالة 0.05 وقد استخدمه الباحث لمعرفة فيما إذا كان هناك علاقة بين مدى معرفة الموظفين لمفهوم الإدارة الالكترونية والعقبات التي تواجههم في تطبيقها.

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الموظفين حول دور الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري (إيجابيات تطبيق الإدارة الالكترونية) بحسب الخصائص الشخصية (الجنس والعمر والمؤهل التعليمي ودولة الإقامة ومجال العمل).

وللإجابة على هذه الفرضية تم اختبار الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الموظفين حول دور

الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري (إيجابيات تطبيق الإدارة الالكترونية) بحسب متغير الجنس.

قام الباحث باستخدام اختبار (T) للعينات المستقلة (Test-T Samples Independent)

للكشف عن دلالات الفروق في آراء الموظفين حول تطوير العمل الإداري (إيجابيات تطبيق

الإدارة الالكترونية) بحسب جنس الموظف (ذكر، انثى). والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار.

جدول 5: نتائج اختبار (T) لدراسة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في آراء الموظفين حول دور الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري (إيجابيات تطبيق الإدارة الالكترونية) بحسب الجنس

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	قيمة مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
دور الادارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري (إيجابيات تطبيق الإدارة الالكترونية)	ذكر	23	4.42	0.38	0.83	0.41	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية
	انثى	30	4.31	0.53			

يتبين من خلال الجدول (5): أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الموظفين الذكور

والإناث حول دور الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري (إيجابيات تطبيق الإدارة

الالكترونية)، حيث أن قيمة مستوى الدلالة ( $\text{value}=0.41-P$ ) أكبر من القيمة الاحتمالية

المفروضة من قبل الباحث 0.05.

- الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الموظفين حول دور الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري (إيجابيات تطبيق الإدارة الالكترونية) بحسب متغير العمر.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (Variance of Analysis Way One-ANOVA) للكشف عن دلالة الفروق في آراء الموظفين حول تطوير العمل الإداري (إيجابيات تطبيق الإدارة الالكترونية) بحسب عمر الموظف.

جدول 6: نتائج اختبار (F) أو تحليل التباين لدراسة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في آراء الموظفين حول دور الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري (إيجابيات تطبيق الإدارة الالكترونية) -بحسب العمر

المحور	الفئات العمرية	المتوسط الحسابي	عدد افراد العينة	الانحراف المعياري	قيمة فيشر	مستوى الدلالة	القرار الاحصائي
دور الادارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري (إيجابيات تطبيق الإدارة الالكترونية)	من 20- 25 عام	4.21	15	0.36	0.931	0.454	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بحسب العمر
	من 26- 30 عام	4.33	12	0.40			
	من 31- 35 عام	4.39	8	0.61			
	من 36- 40 عام	4.34	5	0.50			
	أكبر من 40 علم	4.55	13	0.53			

يظهر من خلال الجدول (6) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الموظفين حول دور الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري (إيجابيات تطبيق الإدارة الالكترونية)، وذلك بحسب أعمارهم، حيث أن قيمة مستوى الدلالة ( $\text{value}=0.454-P$ ) وهي أكبر من القيمة المفترضة من الباحث 0.05.

- الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الموظفين حول دور الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري (إيجابيات تطبيق الإدارة الالكترونية) بحسب متغير المؤهل التعليمي.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA - Variance of Analysis Way One) للكشف عن دلالة الفروق في آراء الموظفين حول تطوير العمل الإداري (إيجابيات تطبيق الإدارة الالكترونية) بحسب المؤهل التعليمي للموظفين وجاءت نتائج الاختبار كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول 7: نتائج اختبار (F) أو تحليل التباين لدراسة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في آراء الموظفين حول دور الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري (إيجابيات تطبيق الإدارة الالكترونية) - بحسب المؤهل التعليمي

المحور	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	عدد افراد العينة	الانحراف المعياري	قيمة فيشر	مستوى الدلالة	القرار الاحصائي
دور الادارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري (إيجابيات تطبيق الإدارة الالكترونية)	ثانوية عامة	4.21	8	0.80	1.67	0.185	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بحسب المؤهل العلمي
	بكالوريوس	4.41	36	0.40			
	ماجستير	4.61	4	0.14			
	دراسات عليا	4.03	5	0.26			

من خلال الجدول (7) يتبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الموظفين حول دور الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري (إيجابيات تطبيق الإدارة الالكترونية)، وذلك بحسب المؤهل العلمي الذي حصلوا عليه، حيث أن قيمة مستوى الدلالة ( $P=0.185$ ) وهي أكبر من القيمة المفترضة من الباحث 0.05.

- الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الموظفين حول دور الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري (إيجابيات تطبيق الإدارة الالكترونية) بحسب دولة الإقامة.

استخدام لاختبار هذه الفرضية تحليل التباين الأحادي (of Analysis Way One ANOVA-Variance) للكشف عن دلالة الفروق في آراء الموظفين حول تطوير العمل الإداري (إيجابيات تطبيق الإدارة الالكترونية) بحسب دولة الإقامة، وجاءت نتائج الاختبار كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول 8: نتائج اختبار (F) أو تحليل التباين لدراسة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في آراء الموظفين حول دور الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري (إيجابيات تطبيق الإدارة الالكترونية) -بحسب بلد الإقامة

المحور	بلد الإقامة	المتوسط الحسابي	عدد أفراد العينة	الانحراف المعياري	قيمة فيشر	مستوى الدلالة	القرار الاحصائي
درجة مساهمة الادارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري	الامارات	4.37	45	0.07	0.208	0.813	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية
	عمان	4.36	4	0.33			
	الولايات المتحدة الأمريكية	4.21	4	0.31			

من خلال الجدول (8) يتبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الموظفين حول دور الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري (إيجابيات تطبيق الإدارة الالكترونية)، وذلك بحسب بلد الإقامة، حيث أن قيمة مستوى الدلالة ( $\text{value}=0.813-P$ ) وهي أكبر من القيمة المفترضة من الباحث 0.05.

- الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الموظفين حول دور الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري (إيجابيات تطبيق الإدارة الالكترونية) بحسب متغير طبيعة العمل.

قام الباحث باستخدام اختبار (T) للعينات المستقلة (Test-T Samples Independent) للكشف عن دلالات الفروق في آراء الموظفين حول تطوير العمل الإداري (إيجابيات تطبيق الإدارة الالكترونية) بحسب طبيعة العمل (إداري، غير إداري). وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي.

جدول 9: نتائج اختبار (T) لدراسة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في آراء الموظفين حول دور الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري (إيجابيات تطبيق الإدارة الالكترونية) بحسب طبيعة العمل

المحور	طبيعة العمل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	قيمة مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
دور الادارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري (إيجابيات تطبيق الإدارة الالكترونية)	اداري	31	4.41	0.51	0.93	0.36	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية
	غير إداري	22	4.29	0.41			

يتبين من خلال الجدول (9): أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الموظفين حول دور الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري (إيجابيات تطبيق الإدارة الالكترونية) بحسب طبيعة عملهم كإداريين وغير إداريين، إذ أن قيمة مستوى الدلالة ( $\text{value}=0.36-P$ ) أكبر من 0.05 وهي القيمة المفروضة من قبل الباحث.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الموظفين حول العقوبات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية بحسب الخصائص الشخصية (الجنس والعمر والمؤهل التعليمي ودولة الإقامة ومجال العمل).

وللإجابة على هذه الفرضية تم اختبار الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الموظفين حول العقوبات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية بحسب متغير الجنس.

قام الباحث باستخدام اختبار (T) للعينات المستقلة (Test-T Samples Independent) للكشف عن دلالات الفروق في آراء الموظفين حول العقوبات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية بحسب جنس الموظف (ذكر، أنثى). والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار.

جدول 10: نتائج اختبار (T) لدراسة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في آراء الموظفين حول العقوبات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية بحسب الجنس

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	قيمة مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
عقوبات تطبيق الإدارة الإلكترونية	ذكر	23	3.44	0.73	1.00	0.32	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية
	انثى	30	3.19	1.02			

من خلال الجدول (10) يتبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الموظفين الذكور والاناث حول العقوبات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث نجد أن قيمة مستوى الدلالة بلغت ( $\text{value}=0.32-P$ ) وهي أكبر من الاحتمالية المفروضة من قبل الباحث 0.05.

- الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الموظفين حول العقبات التي تواجه تطبيق الإدارة الالكترونية بحسب متغير العمر.

قام الباحث باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (of Analysis Way One ANOVA-Variance) للكشف عن دلالة الفروق في آراء الموظفين حول عقبات تطبيق الإدارة الالكترونية بحسب عمر الموظف.

جدول 11: نتائج اختبار (F) أو تحليل التباين لدراسة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في آراء الموظفين حول العقبات التي تواجه تطبيق الإدارة الالكترونية بحسب العمر

المحور	الفئات العمرية	المتوسط الحسابي	عدد افراد العينة	الانحراف المعياري	قيمة فيشر	مستوى الدلالة	القرار الاحصائي
عقبات تطبيق الادارة الالكترونية	من 20 - 25 عام	3.17	15	0.83	0.834	0.510	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بحسب العمر
	من 26 - 30 عام	3.67	12	0.97			
	من 31 - 35 عام	3.45	8	0.75			
	من 36 - 40 عام	3.16	5	0.52			
	أكبر من 40 علم	3.08	13	1.12			

من خلال الجدول (11) يظهر أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الموظفين حول العقبات التي تواجه تطبيق الإدارة الالكترونية، بحسب أعمارهم، حيث نجد أن قيمة مستوى الدلالة ( $P\text{-value}=0.51$ ) وهي أكبر من القيمة المفترضة من الباحث 0.05.

- الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الموظفين حول العقبات التي تواجه تطبيق الإدارة الالكترونية بحسب متغير المؤهل التعليمي.

قام الباحث باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (of Analysis Way One ANOVA-Variance) للكشف عن دلالة الفروق في آراء الموظفين حول العقبات التي تواجه



تطبيق الإدارة الالكترونية بحسب المؤهل التعليمي للموظفين، وظهرت نتائج الاختبار كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول 12: نتائج اختبار (F) أو تحليل التباين لدراسة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في آراء الموظفين حول العقبات التي تواجه تطبيق الإدارة الالكترونية -بحسب المؤهل التعليمي

المحور	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	عدد افراد العينة	الانحراف المعياري	قيمة فيشر	مستوى الدلالة	القرار الاحصائي
عقبات تطبيق الادارة الالكترونية	ثانوية عامة	2.80	8	1.07	0.968	0.416	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بحسب المؤهل العلمي
	بكالوريوس	3.39	36	0.93			
	ماجستير	3.45	4	0.70			
	دراسات عليا	3.36	5	0.46			

من خلال الجدول (12) يظهر أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الموظفين حول العقبات التي تواجه تطبيق الإدارة الالكترونية، بحسب مؤهلهم العلمي، إذ أن قيمة مستوى الدلالة ( $P\text{-value}=0.416$ ) وهي أكبر من القيمة المفترضة من الباحث 0.05.

- الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الموظفين حول العقبات التي تواجه تطبيق الأداة الالكترونية بحسب دولة الإقامة.

استخدام الباحث تحليل التباين الأحادي (ANOVA - Variance of Analysis Way One)

للكشف عن دلالة الفروق في آراء الموظفين حول عقبات تطبيق الإدارة الالكترونية

بحسب دولة الإقامة، وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول 13: نتائج اختبار (F) أو تحليل التباين لدراسة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في آراء الموظفين حول العقبات التي تواجه تطبيق الإدارة الالكترونية بحسب بلد الإقامة

المحور	دولة الإقامة	المتوسط الحسابي	عدد افراد العينة	الانحراف المعياري	قيمة فيشر	مستوى الدلالة	القرار الاحصائي
عقبات تطبيق الادارة الالكترونية	الامارات	3.37	45	0.12	3.723	0.031*	توجد فروق ذات دلالة إحصائية بحسب دولة الإقامة
	عمان	3.65	4	0.64			
	الولايات المتحدة الأمريكية	2.20	4	0.50			

\*يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية 0.05

يظهر من خلال الجدول (13) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الموظفين حول العقبات التي تواجه تطبيق الإدارة الالكترونية، بحسب بلد الإقامة، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة ( $value=0.031-P$ ) وهي أصغر من القيمة المفترضة من الباحث 0.05، حيث يتبين ان الموظفين في الولايات المتحدة الأمريكية اقل عرضة للعقبات في تطبيق الإدارة الالكترونية.

- الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الموظفين حول العقبات التي تواجه تطبيق الأداة الالكترونية بحسب متغير طبيعة العمل.

تم استخدام اختبار (T) للعينات المستقلة (Test-T Samples Independent) للكشف عن دلالات الفروق في آراء الموظفين حول العقبات التي تواجه تطبيق الأداة الالكترونية بحسب طبيعة العمل (إداري، غير أداري). والنتائج ظهرت في الجدول التالي:

جدول 14: نتائج اختبار (T) لدراسة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في آراء الموظفين حول العقبات التي تواجه تطبيق الإدارة الالكترونية بحسب طبيعة العمل

المحور	طبيعة العمل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	قيمة مستوى الدلالة	القرار الاحصائي
عقبات تطبيق الإدارة الالكترونية	اداري	31	3.28	0.84	-0.23	0.82	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية
	غير أداري	22	3.34	1.01			

الجدول (14) يبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الموظفين حول العقبات التي تواجه تطبيق الإدارة الالكترونية بحسب طبيعة عملهم (إداريين وغير إداريين)، حيث نجد أن قيمة مستوى الدلالة ( $\text{value}=0.82-P$ ) أكبر من 0.05 وهي القيمة المفروضة من قبل الباحث.

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى معرفة الموظفين لمفهوم الإدارة الالكترونية بحسب الخصائص الشخصية (الجنس والعمر والمؤهل التعليمي ودولة الإقامة ومجال العمل).

- الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الموظفين حول مدى معرفة الموظفين لمفهوم الإدارة الالكترونية بحسب متغير الجنس.

قام الباحث باستخدام اختبار (T) للعينات المستقلة (Test Samples Independent) للكشف عن دلالات الفروق في آراء الموظفين حول مدى معرفتهم لمفهوم الإدارة الالكترونية بحسب جنس الموظف (ذكر، انثى). والنتائج موضحة بالجدول التالي:

جدول 15: نتائج اختبار (T) لدراسة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في مدى معرفة الموظفين بالإدارة الالكترونية -بحسب الجنس

القرار الاحصائي	مستوى الدلالة P-value	T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	
توجد فروق ذات دلالة إحصائية	0.04*	2.09	1.09	3.78	23	ذكر	مدى المعرفة بالإدارة الإلكترونية
			1.24	3.10	30	انثى	

\* توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05

يتبين من خلال الجدول (15) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الموظفين الذكور والإناث حول مدى معرفتهم بمفهوم الإدارة الالكترونية، حيث نجد أن قيمة مستوى الدلالة قد بلغت (value=0.04-P) وهي أصغر من القيمة الاحتمالية المفروضة من قبل الباحث 0.05، ومن خلال المقارنة بين الأوساط الحسابية نجد أن الذكور أكثر معرفة من الإناث بمفهوم الإدارة الالكترونية.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الموظفين حول مدى معرفة الموظفين لمفهوم الإدارة الالكترونية بحسب متغير العمر.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA -Variance of Analysis Way One) للكشف عن دلالة الفروق في آراء الموظفين حول مدى معرفة الموظفين لمفهوم الإدارة الالكترونية بحسب عمر الموظف، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول 16: نتائج اختبار (F) أو تحليل التباين لدراسة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في مدى معرفة الموظفين بالإدارة الإلكترونية بحسب العمر

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة P-value	قيمة فيشر	الانحراف المعياري	عدد افراد العينة	المتوسط الحسابي	الفئات العمرية	
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية	0.997	0.039	1.11	15	3.33	من 20 - 25 عام	مدى المعرفة بالإدارة الإلكترونية
			1.44	12	3.33	من 26 - 30 عام	
			1.20	8	3.50	من 31 - 35 عام	
			0.89	5	3.40	من 36 - 40 عام	
			1.39	13	3.46	أكبر من 40 علم	

من خلال الجدول (16) يظهر أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الموظفين حول مدى معرفتهم بمفهوم الإدارة الإلكترونية بحسب أعمارهم، حيث نجد أن قيمة مستوى الدلالة قد بلغت ( $\text{value}=0.997-P$ ) وهي أكبر من القيمة الاحتمالية المفروضة من قبل الباحث 0.05.

- الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الموظفين حول مدى معرفة الموظفين لمفهوم الإدارة الإلكترونية بحسب متغير المؤهل التعليمي.

استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA - Variance of Analysis Way One) للكشف عن دلالة الفروق في آراء الموظفين حول مدى معرفة الموظفين لمفهوم الإدارة الإلكترونية بحسب المؤهل التعليمي للموظفين، وجاءت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول 17: نتائج اختبار (F) أو تحليل التباين لدراسة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في مدى المعرفة بالإدارة الالكترونية بحسب المؤهل التعليمي

المحور	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	عدد افراد العينة	الانحراف المعياري	قيمة فيشر	مستوى الدلالة P-value	القرار الاحصائي
مدى المعرفة بالإدارة الإلكترونية	ثانوية عامة	3.38	8	1.30	2.072	0.116	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية
	بكالوريوس	3.22	36	1.22			
	ماجستير	4.75	4	0.50			
	دراسات عليا	3.60	5	0.89			

يبين الجدول (17) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الموظفين حول مدى معرفتهم بمفهوم الإدارة الالكترونية بحسب المؤهل العلمي الذي حصلوا عليه، حيث نجد أن قيمة مستوى الدلالة ( $P=0.116$ ) وهي أكبر من القيمة المفروضة من قبل الباحث 0.05.

- الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الموظفين حول مدى معرفة الموظفين لمفهوم الإدارة الالكترونية بحسب دولة الإقامة.

استخدام الباحث تحليل التباين الأحادي (ANOVA-Variance of Analysis Way One) للكشف عن دلالة الفروق في آراء الموظفين حول مدى معرفة الموظفين لمفهوم الإدارة الالكترونية بحسب دولة الإقامة، والجدول التالي يبين نتائج الاختبار:

جدول 18: نتائج اختبار (F) أو تحليل التباين لدراسة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في مدى المعرفة بالإدارة الالكترونية بحسب بلد الإقامة

دولة الإقامة	المتوسط الحسابي	عدد افراد العينة	الانحراف المعياري	قيمة فيشر	مستوى الدلالة P-value	القرار الاحصائي
الإمارات	3.36	45	1.19	4.018	0.024*	توجد فروق ذات دلالة إحصائية
عمان	2.50	4	1.00			
الولايات المتحدة الأمريكية	4.75	4	0.50			

\* توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى معنوية 0.05%

من خلال الجدول (18) يظهر أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الموظفين حول مدى معرفتهم بمفهوم الإدارة الالكترونية بحسب بلد الإقامة، حيث نجد أن قيمة مستوى الدلالة ( $\text{value}=0.024-P$ ) وهي أصغر من القيمة الاحتمالية المفروضة من قبل الباحث 0.05، وقد تبين أن الموظفين في الولايات المتحدة الأمريكية هم الأكثر معرفة بمفهوم الإدارة الالكترونية.

- الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الموظفين حول مدى معرفة الموظفين لمفهوم الإدارة الالكترونية بحسب متغير طبيعة العمل. تم استخدام اختبار (T) للعينات المستقلة (Test-T Samples Independent) للكشف عن دلالات الفروق في آراء الموظفين حول مدى معرفة الموظفين لمفهوم الإدارة الالكترونية بحسب طبيعة العمل (إداري، غير إداري). والنتائج ظهرت في الجدول التالي:

جدول 19: نتائج اختبار (T) لدراسة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في مدى معرفة الموظفين بالإدارة الالكترونية -بحسب طبيعة العمل

	طبيعة العمل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	مستوى الدلالة P-value	القرار الإحصائي
مدى المعرفة بالإدارة الإلكترونية	إداري	31	3.42	1.12	0.16	0.87	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية
	غير إداري	22	3.36	1.36			

بين الجدول (19) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الموظفين الإداريين وغير الإداريين حول مدى معرفتهم بمفهوم الإدارة الالكترونية، إذ أن قيمة مستوى الدلالة ( $\text{value}=0.87-P$ ) وهي أكبر من القيمة الاحتمالية المفروضة من قبل الباحث 0.05.

الفرضية الرئيسية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين معرفة الموظفين لمفهوم الإدارة الالكترونية والعقبات التي تواجههم في تطبيقها

هدف الباحث من خلال دراسة هذه العلاقة إلى معرفة فيما إذا كان هناك تأثير لمعرفة الموظفين لمفهوم الإدارة الالكترونية في التخفيف من العقبات التي تواجههم في تطبيقها، وهل هذه العقبات عائدة لعدم المعرفة بمفهوم الإدارة الالكترونية، وقد استخدم الباحث لقياس هذه العلاقة معامل الارتباط الخطي البسيط (Coefficients Correlation Pearson) بمستوى دلالة 0.05 وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول 20: العلاقة بين مدى المعرفة بمفهوم الإدارة الالكترونية وعقبات تطبيقها

عقبات تطبيق الادارة الالكترونية		مدى المعرفة بالإدارة الإلكترونية
0.019	قيمة معامل الارتباط الخطي البسيط	
0.895	قيمة مستوى الدلالة (P-value)	

يتبين من خلال الجدول (20) بأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى معرفة الموظفين بمفهوم الإدارة الالكترونية والعقبات التي تواجههم في تطبيقها، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (P-value=0.895) وهي أكبر من القيمة الاحتمالية المفروضة من قبل الباحث 0.05.



## الخاتمة

في ختام بحثنا وبعد أن تحدثنا عن الإدارة الإلكترونية من جوانبها المختلفة، نبين أهم النتائج التي توصلنا إليها من خلال البحث السابق وبعض التوصيات التي من شأنها العمل على التطوير من الإدارات الإلكترونية على مستوى الوطن العربي بشكل عام ودولة الإمارات العربية المتحدة بشكل خاص.

### أولاً: النتائج

1. تتبع أهمية الإدارة من أهمية الضغوط التي تواجهها المنظمات والمجتمعات الإنسانية اليوم.
2. الإدارة هي الأداة الأساسية في تسيير العمل داخل منظمات الأعمال.
3. بما أن الإدارة هي المسؤولة عن بقاء واستمرار منظمات الأعمال، فإن هذا لا يتحقق إلا من خلال القدرة على مواجهة الكثير من التحديات.
4. الاستخدام الفعال لتقنية المعلومات هو أحد أهم التحديات التي تواجه غالبية المنظمات اليوم.
5. هناك فارق كبير بين الطريقة التي يتبعها المدير التقليدي عند القيام بالوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم، القيادة، الرقابة) والطريقة التي يتبعها المدير المعاصر في هذا الصدد.

6. لعبت تكنولوجيا المعلومات دوراً هاماً في عملية التغيير التي طرأت على الإدارة من خلال توفير أدوات قوية للمديرين والتي تسمح لهم بالقيام بأدوارهم سواء التقليدية أو الجديدة.

7. تطبيقات تكنولوجيا المعلومات تساعد على تغيير شكل المنظومة العامة للإدارة، للتحويل من الشكل الهرمي إلى الشكل الشبكي.

8. تعمل الإدارة الإلكترونية على زيادة فعالية وكفاءة الإدارة الحكومية من خلال: تيسير المعاملات، والترويج للمشروعات الحكومية، وتطوير التعاملات مع مؤسسات الأعمال، وتعزيز الديمقراطية والشفافية، والعدالة وتقليل التمييز بين المواطنين، وتطوير البنية التحتية التكنولوجية بالجهات، وتعزيز الأمن القومي وإدارة الأزمات والكوارث ومكافحة الإرهاب، التطوير من العلاقات الخارجية والتعاون الدولي.

9. من نتائج استخدام التقنيات الحديثة في مسار العمل داخل المؤسسة هي: رفع أداء الموظف وإنتاجيته في العمل، ورفع كفاءة العمل المؤسسي.

10. الإدارة الإلكترونية هي إنجاز المهام والأعمال الإدارية من خلال وسائل الاتصال الإلكترونية والمعلوماتية لتطوير وميكنة هذه المهام وتلك الأعمال وتبسيط إجراءاتها وسرعة وإنجازها بكفاءة عالية.

11. من أهم أهداف الإدارة الإلكترونية: تحسين مستوى الخدمات، والتقليل من التعقيدات الإدارية، وتخفيض التكاليف، وتحقيق الإفادة القصوى للعاملين في المؤسسة.

12. حدث الكثير من التطورات التي مهدت لقيام الإدارة الإلكترونية وجعلتها مطلباً أساسياً لجميع حكومات العالم في الدول المتقدمة والنامية على السواء.

13. تمثل الإدارة الإلكترونية تحولاً شاملاً في المفاهيم والنظريات والأساليب والإجراءات والهيكل والتشريعات التي تقوم عليها الإدارة التقليدية.

14. تتمثل البنية التحتية للإدارة الإلكترونية في مجموعة من المكونات المادية والبشرية التي يمكن من خلالها تنفيذ التطبيقات الإلكترونية.

15. يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية إجراء تغييرات في الجوانب الهيكلية والتنظيمية والإجراءات والأساليب الحكومية.

16. تقوم الإدارة الإلكترونية على العناصر التالية: الكادر البشري، والشبكات، وقواعد البيانات، والإنترنت، والمعلومات، وجهاز الحاسوب.

17. يعتمد نجاح تطبيقات الإدارة الإلكترونية بمختلف أنواعها على مدى ملاءمتها للواقع، وفرص تطويره في الإدارة حيث يتم تنفيذها.

18. يلاحظ على مستوى العالم العربي أن معظم الدول العربية يتفاوت كثيراً في مستوى التقدم ودرجة الاندماج في العالم الرقمي.

19. على الرغم من كل الصعوبات والتحديات التي تواجه العالم العربي في مجال الاستثمار الأمثل وتبني تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، إلا أن الأمر مؤكد أن هناك مساعي وإصراراً لدى معظم الدول العربية على مواكبة التطورات الحاصلة في مجال هذه التكنولوجيا والعمل باتجاه تطويرها لمصلحة التنمية الاقتصادية.

20. هناك خطوات لابد من اتباعها من أجل أن يتم إنشاء إدارة إلكترونية ناجحة، وهذه الخطوات هي: إعداد الدراسة الأولية، ووضع خطة التنفيذ، وتحديد المصادر، وتحديد المسؤولية، ومتابعة التقدم التقني.

## ثانياً: التوصيات

1. تهيئة البنية التحتية المناسبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المجالات الإدارية والبشرية والمادية والفنية، ودعمها بالتشريعات المناسبة لدعم خصوصية التعاملات عبر الإدارة الإلكترونية بناءً على خطط تأسيس مرنة لاستيعاب أية تغيرات يتطلبها تطبيق الإدارة الإلكترونية في الأعمال الإدارية.
2. توفير الدعم المادي المناسب من أجل شراء الأجهزة والبرمجيات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات المختلفة، فضلاً عن تخصيص ميزانية لتطوير الأجهزة والبرمجيات المستخدمة لكي تتواءم مع متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.
3. استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة في مجال الإدارة الإلكترونية من مدربين واستشاريين وخبراء في تصميم وتطوير البرامج وللاستفادة منهم في بداية استخدام الإدارة الإلكترونية في المجالات المختلفة، سواءً في تدريب العاملين، أو حل المشكلات التي تعترض بداية تطبيق الإدارة الإلكترونية.
4. ضرورة التأكيد على تدريب المديرين خاصةً والموظفين عامةً على استخدام الإدارة الإلكترونية في الأعمال الإدارية والفنية.

5. إعداد دليل خاص بمفهوم الإدارة الإلكترونية وأهدافها وأهميتها ومجالاتها المختلفة في العمل الإداري، لما يساهم ذلك في نشر ثقافة أكبر للإدارة الإلكترونية ما بين الإداريين.
6. اعتماد استخدام التكنولوجيا شرطاً من شروط تعيين المديرين والموظفين الجدد؛ لما يخفف ذلك من عبء مستقبلي على الإدارات من جهة إنجاز أعمالها الإدارية.
7. العمل على توفير الميزانية الكافية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات على مستوى الدولة.
8. العمل على توفير ربط إلكتروني بين الإدارات ذات الصلة؛ وذلك من أجل تسهيل عمليات التواصل ما بين هذه الإدارات والتقليل من استخدام الأوراق في المعاملات المختلفة.
9. توفير دورات تدريبية مناسبة للعاملين في الإدارات المختلفة في مجالات الإدارة الإلكترونية.
10. العمل على تطوير برامج أمن وسرية البيانات والمعلومات في الإدارات الإلكترونية.

## المراجع

### أولاً: المصادر العربية

#### أ. الكتب العامة:

1. أ.د. فريد كورتل، ود. آسيا تيش سليمان. (2015). الإدارة الإلكترونية (المجلد الطبعة الأولى). عمّان: زمزم ناشرون وموزعون.
2. أحمد عبدالله الصباب. (1999). أصول الإدارة الحديثة. الطبعة الثامنة. جدة: دار البلاد للطباعة و النشر.
3. أحمد محمد غنيم. (2004). الإدارة الإلكترونية - آفاق الحضر وتطلعات المستقبل. المنصورة: المكتبة العصرية.
4. الباز، ف. (2000). حاجتنا إلى تخصص ثقافة المعلومات في المستقبل. (284)، p. 84.
5. بسام عبدالعزيز الحمادي. (2002). مفاهيم ومتطلبات الحكومة الإلكترونية. الرياض: معهد الإدارة العامة.
6. بسام عبدالعزيز الحمادي، ووليد سليمان الحميضي. (2004). الحكومة الإلكترونية - الواقع والمعوقات وسبل التطبيق بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية. الندوة الدورية العاشرة المنعقدة بمعهد الإدارة العامة (صفحة 3). الرياض: معهد الإدارة العامة.
7. جاسم برجيس. (2000). واقع صناعة تكنولوجيا المعلومات: دبي نموذجاً. ندوة المعلوماتية في الوطن العربي: الواقع والآفاق (صفحة 61). عمّان: مؤسسة عبدالحميد شومان.
8. الحمادي، ب. ع. (2002). مفاهيم ومتطلبات الحكومة الإلكترونية. الرياض: معهد الإدارة العامة.

9. الحيلة، م. (2003). تكنولوجيا التعليم بين النظرية والتطبيق. دار المسيرة.
10. د. أنس عبدالباسط عباس. (2008). إدارة الأعمال - وفق منظور معاصر (المجلد الطبعة الثانية). الصنعاء: مكتبة مركز الصادق.
11. د. بشير عباس العلاق. (1425هـ). الإدارة - مبادئ، وظائف، تطبيقات (المجلد الطبعة الأولى). الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان.
12. د. جميل أحمد توفيق. (2000). إدارة الأعمال - مدخل وظيفي. الدار الجامعية طبع - نشر - توزيع.
13. د. سعد غالب ياسين. (2005). الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر.
14. د. صفاء فتوح جمعة. (2014). مسئولية الموظف العام في إطار تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية (المجلد الطبعة الأولى). المنصورة: دار الفكر والقانون للنشر والتوزيع.
15. د. علي لطفي. (2007). الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق العملي. دبي.
16. د. محمد سويلم. (1991). أساسيات الإدارة. القاهرة: دار وهدان للطباعة.
17. د. منى عطية خليل. (2009). الإدارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية من منظور الخدمة الاجتماعية. المكتب الجامعي الحديث.
18. د. نجم عبود نجم. (2009). الإدارة والمعرفة الإلكترونية (المجلد الطبعة العربية). عمّان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
19. د. نعيم إبراهيم الظاهر. (2009). أساسيات الإدارة - المبادئ والتطبيقات الحديثة (المجلد الطبعة الأولى). إربد: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
20. دودج ايان. (2006). الإدارة الإلكترونية (الطبعة الأولى). (عبدالحكيم أحمد الخزامي، المترجمون) القاهرة: الفجر للنشر والتوزيع.

21. رأفت رضوان. (1999). عالم التجارة الإلكترونية. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية.
22. رضوان رضوان. (1999). عالم التجارة الإلكترونية. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية.
23. رضوان، ر. (2004). الإدارة الإلكترونية. (p. 1). القاهرة: مركز المعلومات ودعم القرار.
24. سعود النمر، وآخرون. (2006). الإدارة العامة: الأسس والوظائف (الطبعة السادسة). الرياض: مطابع الفرزدق التجارية.
25. سنان الموسوي. (2004). الإدارة المعاصرة - الأصول والتطبيقات. عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
26. عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح، وبيداء ستار البياتي. (2007). الإدارة الإلكترونية: مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، (صفحة 34). القاهرة.
27. عادل حرحوش المفرجي، وآخرون. (2007). الإدارة الإلكترونية - مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية. مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
28. عبدالفتاح بيومي حجازي. (2004). النظام القانوني لحماية الحكومة الإلكترونية. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
29. عبود نجم. (2004). الإدارة الإلكترونية - الاستراتيجية والوظائف والمشكلات. الرياض: دار المريخ.
30. علاء السالمي. (2008). الإدارة الإلكترونية. عمان: دار وائل.
31. علاء عبدالرزاق السالمي. (2003). نظم إدارة المعلومات. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.



32. علاء عبدالرزاق السالمي. (2005). نظم دعم القرارات (الطبعة الأولى). عمّان: دار وائل للنشر.
33. فرانك كليش. (2000). ثورة الانفوميديا - الوسائط المعلوماتية وكيف تغير عالمنا وحياتك. (سلسلة عالم المعرفة، المترجمون) الكويت: عالم المعرفة.
34. فهد ناصر العبود. (2005). الحكومة الإلكترونية بين التخطيط والتنفيذ (المجلد السلسلة الثانية). الرياض: مطبوعات الملك فهد الوطنية.
35. محمد الطعامة، وطارق العلوش. (2004). الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي. القاهرة: المنظمة العربية للعلوم الإدارية.
36. محمد النمران العطيات. (2006). إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير - رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين (المجلد الطبعة الأولى). عمّان: دار الحامد للنشر.
37. محمد فتحي محمود. (1997). الإدارة العامة المقارنة (الطبعة الثانية). الرياض: مطابع الفرزدق التجارية.
38. محمد محمد الهادي. (2005). التعليم الإلكتروني عبر شبكة الإنترنت. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.
39. محمد محمود الخالدي. (2007). التكنولوجيا الإلكترونية (المجلد الطبعة الأولى). عمّان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.

#### ب. الرسائل الجامعية:

1. إيهاب خميس المير. (2007). متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
2. ذياب البداينة. (1999). المنظور الاقتصادي والتقني والجريمة المنظمة. الرياض: جامعة نايف للعلوم الأمنية.

3. سعد ياسين. (2002). صناعة تكنولوجيا المعلومات لمنظمات الأعمال الصغيرة. المؤتمر العلمي لجامعة الإمارات العربية المتحدة (صفحة 77\_79). العين: جامعة الإمارات العربية المتحدة.
4. سعيد معلا العمري. (2003). المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
5. شائع بن سعد القحطاني. (2006). مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
6. صلاح مصطفى قاسم. (2003). التحديات الأمنية للحكومات الإلكترونية. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
7. عبان عبدالقادر. (2016/2015). تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر. بسكرة: جامعة محمد خيضر.
8. عبدالرحمن القرني. (2007). تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الأجهزة الأمنية. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
9. عبداللطيف باري. (2014). دور ومكانة الحكومة الإلكترونية في الأنظمة السياسية المقارنة. بسكرة: جامعة محمد خيضر.
10. عبدالله سعد المشاري. (2003). معوقات التطوير التنظيمي من وجهة نظر القيادات العليا والوسطى في شرطة منطقتي الرياض ومكة المكرمة. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
11. عبدالله صالح الشهري. (2002). المعوقات الإدارية في التعامل الأمني مع جرائم الحاسب الآلي. الرياض: جامعة الملك سعود.
12. كلثم محمد الكبيسي. (2008). متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر. الجامعة الافتراضية الدولية.
13. مبروك عبدالله المسفر. (2003). المعوقات الإدارية والتطبيق لاستخدام الحاسب الآلي في الأجهزة الأمنية. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

14. محمد بن سعيد العريشي. (2008). إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة. المملكة العربية السعودية: جامعة أم القرى.

15. محمد بن عبدالعزيز الضافي. (2006). مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض. الرياض: جامعة الناييف للعلوم الإدارية والأمنية.

16. نجم العزاوي، ورشاد خضير الديني. (2011). دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المنظمة. المؤتمر العلمي الثامن حول "الأعمال الإلكترونية والتحول في اقتصاديات الأعمال". جامعة الزرقاء الخاصة.

17. نوال بنت صالح السحيباني. (2009). إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنات بمدينة الرياض من وجهة نظر القيادات التربوية. الرياض: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

#### ت. المؤتمرات والندوات العلمية:

1. بشير عباس العلاق. (2003). التعليم الإلكتروني: الآليات والنماذج. ملتقى التسويق الثاني في الوطن العربي، (صفحة 139 و 140). الدوحة.

2. محمد حسن نوبي. (2003). منظومة الحكومة الإلكترونية. ندوة الحكومة الإلكترونية الواقع والتحديات المنعقدة في مسقط. مسقط.

#### ث. المقالات:

1. حسانة محي الدين. (2007). أهمية السياسات الوطنية للمعلومات في بناء مجتمع المعرفة. المجلد الثالث عشر (العدد الثاني)، صفحة 125 و 126.

2. سعد علي بكري. (2002). المعلوماتية في خطة التنمية السعودية. مجلة الفيصل، العدد 309، 46.

3. سعد علي بكري. (2002). المعلوماتية في خطة التنمية السعودية. مجلة الفيصل، 202، 42.
4. د. موسى عبدالناصر، ومحمد قريشي. (2011). مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي. مجلة الباحث، العدد التاسع، 89 و90.
5. عبد العزيز الشربيني. (1999). التكنولوجيا الرقمية والتحول إلى العمل الفكري. أخبار الإدارة، العدد 28، 60.
6. عبدالرحمان حسن علاء الدين. (2011). استثمار الموارد البشرية مدخل لتحسين كفاءة العاملين في الحكومة الإلكترونية وفاعليتهم. مجلة المخطط والتنمية، العدد 24 (السنة 16).
7. عبدالقادر عبدالله الفنتوخ. (2003). الحكومة الإلكترونية. مجلة العلوم والتقنية، 65 (17)، 11.
8. محمد صدام جبر. (2002). الموجة الإلكترونية القادمة. مجلة الإداري، العدد 91، 176.
9. نائل عبدالحافظ العواملة. (2002). الحكومة الإلكترونية ومستقبل الإدارة العامة. مجلة دراسات في العلوم الإدارية، 1 (29).
10. شبكة الإنترنت: الجزء الثاني. (مارس، 2003). مجلة العلوم والتقنية، 15.
11. البدر، ب. ب. (2003، مارس). التجارة الإلكترونية. مجلة العلوم والتقنية، العدد 65، 14.
12. بدر بن حمود البدر. (مارس، 2003). التجارة الإلكترونية. مجلة العلوم والتقنية، 14.
13. أحمد فخري الهياجنة. إدارة المشاريع الحكومة الإلكترونية: تجارب عربية وعالمية. المعهد العربي للإنماء.

### ثانياً: المصادر الأجنبية

1. Taylor, F. W. (1903). Scientific Management, Routledge and London: Harper & Brothers Publishers.
2. Fray, J. (1999). Information technology and teachers education uses of computer. Education Research, New York.
3. Kimball, B. F. and Kimball, M. (1947). Some basic theorems for developing tests of fit for the case of the non-parametric probability distribution function, I. The Annals of Mathematical Statistics, 18(4), 155-167.
4. Koontz, H. and O'Donnell, C. (1984). Management. Eight Edition. McGraw Book-Hill Company, New York.
5. Retrieved Dec 28, 2017, from McConnel International (2003): [www.mcconnellinternational.com](http://www.mcconnellinternational.com)
6. Fayol, H. (1949). General and Industrial Management. London: Pitman.

### ثالثاً: المواقع الإلكترونية

1. (مارس، 2004). تاريخ الاسترداد 26 Nov, 2017، من مجلة الأهرام للكمبيوتر والإنترنت والاتصالات الإلكترونية: [ait.ahram.org](http://ait.ahram.org)
2. البوابة الرسمية لحكومة الإمارات العربية المتحدة. (8 فبراير، 2018). تم الاسترداد من [www.government.ae](http://www.government.ae)

## ملحق الدراسة (نموذج الاستبيان)

### أداة الدراسة في صورتها النهائية

#### استبيان عن الإدارة الإلكترونية

الإدارة الالكترونية هي منظومة الكترونية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من إدارة يدوية إلى إدارة باستخدام الحاسب وذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت وبأقل التكاليف. الإدارة الالكترونية يمكن أن تشمل كلا من الاتصالات الداخلية والخارجية لأي منظمة. والهدف من ذلك هو إدخال الشفافية الكاملة والمساءلة مما يؤدي إلى تحسين الإدارة الالكترونية داخل أي منظمة.

#### أولاً: البيانات الشخصية

##### • الجنس:

○ ذكر

○ أنثى

##### • العمر:

○ 25\_20

○ 30\_26

○ 35\_31

○ 40\_36

○ فوق 40

- بلد الإقامة:

.....

- المؤهل التعليمي:

- ثانوية عامة.

- بكالوريوس.

- ماجستير.

- دراسات عليا.

- مجال العمل:

- إداري.

- غير إداري.

- مدى معرفتك بالإدارة الإلكترونية:

- 1 (لا أعلم عنها شيئاً).

- 2

- 3

- 4

- 5 (أعلم عنها جيداً).

## ثانياً: الإيجابيات المترتبة على تطبيق الإدارة الإلكترونية

- تسهيل الإجراءات الإدارية.

1 ☐ (لا أوافق بشدة).

2 ☐

3 ☐

4 ☐

5 ☐ (أوافق بشدة).

- تطوير وزيادة الخدمة المقدمة للجمهور.

1 ☐ (لا أوافق بشدة).

2 ☐

3 ☐

4 ☐

5 ☐ (أوافق بشدة).

- توفير الوقت والجهد في تنفيذ المعاملات.

1 ☐ (لا أوافق بشدة)

2 ☐

3 ☐

4 ☐

5 ☐ (أوافق بشدة).



• تقليل استخدام الأوراق (مساعدة للبيئة).

1 ☐ (لا أوافق بشدة).

2 ☐

3 ☐

4 ☐

5 ☐ (أوافق بشدة).

• تقليل تأثير العلاقات الشخصية في الإجراءات الإدارية.

1 ☐ (لا أوافق بشدة).

2 ☐

3 ☐

4 ☐

5 ☐ (أوافق بشدة).

• تحسين مستوى الخدمات والتعاملات.

1 ☐ (لا أوافق بشدة).

2 ☐

3 ☐

4 ☐

5 ☐ (أوافق بشدة).

• المعاصرة في الأعمال الإدارية.

1 ○ (لا أوافق بشدة).

2 ○

3 ○

4 ○

5 ○ (أوافق بشدة).

ثالثاً: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

• عدم الاهتمام بتدريب العاملين على استخدام الإدارة الإلكترونية.

1 ○ (لا أوافق بشدة).

2 ○

3 ○

4 ○

5 ○ (أوافق بشدة).

• مقاومة بعض العاملين ورفضهم للتغيير.

1 ○ (لا أوافق بشدة).

2 ○

3 ○

4 ○

5 ○ (أوافق بشدة)

- غياب المتخصصين في هذا المجال.

1 ☐ (لا أوافق بشدة)

2 ☐

3 ☐

4 ☐

5 ☐ (أوافق بشدة).

- غلاء تكلفة تطبيق الأجهزة والتقنيات اللازمة في الإدارات.

1 ☐ (لا أوافق بشدة)

2 ☐

3 ☐

4 ☐

5 ☐ (أوافق بشدة).

- خوف بعض المدراء من التغيير.

1 ☐ (لا أوافق بشدة)

2 ☐

3 ☐

4 ☐

5 ☐ (أوافق بشدة).

### رابعاً: برأيك ....؟

- برأيك، كيف يمكن تطوير الإدارات الإلكترونية؟

.....

.....

.....

..

- برأيك، كيف يمكن نشر الوعي اللازم عن الإدارة الإلكترونية؟

.....

.....

.....

..

- بناء على دولة إقامتك، هل هناك نجاح بارز في الإدارات الإلكترونية؟ برأيك لماذا هذا

النجاح أو الفشل؟

.....

.....

.....

..

- برأيك، هل هناك مستقبل مشرق للإدارة الإلكترونية؟

○ نعم.

○ لا.

**\*\* ملاحظة:**

يمكن الوصول إلى نموذج لأداة الدراسة إلكترونياً من خلال الرابط الإلكتروني التالي:

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeH8saohCioM8mBvS3qpZhbg/viewform?c=0&w=1XnnkQ4n5oft4loBN54yDXL3\\_6](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeH8saohCioM8mBvS3qpZhbg/viewform?c=0&w=1XnnkQ4n5oft4loBN54yDXL3_6)